



BÂTIR UN CANADA SÉCURITAIRE ET RÉSILIENT



Sécurité publique Canada

**Évaluation de l'Initiative en matière de planification de
la sécurité des collectivités autochtones**

Rapport

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2019

No de cat. : PS18-46/2019F-PDF

ISBN : 978-0-660-30506-6

Ce matériel peut être reproduit sans permission à des fins non commerciales à condition d'en citer la source.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1. INTRODUCTION.....	1
2. PROFIL.....	1
2.1 Contexte.....	1
2.2 Ressources	2
2.3 Modèle logique	3
3. À PROPOS DE L'ÉVALUATION.....	3
3.1 Objectif et portée	3
3.2 Méthodologie.....	3
3.2.1 Éléments fondamentaux de l'évaluation	3
3.2.2 Sources de données.....	4
3.3 Limites.....	4
4. CONSTATATIONS.....	5
4.1 Pertinence	5
4.2 Conception et exécution.....	6
4.2.1 Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+).....	7
4.3 Rendement – Efficacité	8
4.3.1 Résultats immédiats.....	8
4.3.2 Résultats intermédiaires.....	13
4.3.3 Résultats à long terme.....	15
4.4 Rendement – Administration du programme/efficience et économie	16
4.4.1 Efficience et économie	16
4.4.2 Chevauchements.....	17
5. CONCLUSIONS	18
6. RECOMMANDATIONS.....	19
7. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	20
ANNEXE A : MODÈLE LOGIQUE.....	21

SOMMAIRE

Ce rapport présente les résultats de l'Évaluation de l'Initiative en matière de planification de la sécurité des collectivités autochtones. L'Initiative comporte deux grands volets, soit le processus de planification de la sécurité communautaire et les projets pilotes communautaires financés. Dans le cadre du processus de planification de la sécurité communautaire, Sécurité publique Canada (SP) assure la liaison avec d'éventuelles collectivités et finance un animateur autochtone pour soutenir la collectivité dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de son plan. Le Ministère finance aussi des projets pilotes axés sur les mesures prises par les collectivités pour lutter contre la violence envers les femmes et les filles autochtones.

Points examinés

L'évaluation couvre la période d'avril 2014 à mars 2018 et porte sur le processus de planification de la sécurité communautaire et sur les projets pilotes financés. Cette évaluation a pour but de fournir une évaluation neutre et fondée sur les données probantes de la pertinence et du rendement de l'Initiative qui pourra éclairer la prise de décisions.

Ce que nous avons constaté

L'Initiative s'harmonise aux priorités du gouvernement fédéral et aux rôles et responsabilités du Ministère; l'Initiative demeure pertinente puisque les conditions sociétales qui ont mené à sa création demeurent.

L'Initiative a été mise en œuvre comme prévu. L'approche globale et propre à la collectivité qui a été appliquée aux secteurs d'activité a exigé beaucoup de temps et de ressources et a entraîné des difficultés sur le plan de la mise en œuvre.

Des considérations relatives à l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) (c.-à-d. genre, diversité et autres facteurs d'identité croisée) ont été incluses tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'Initiative. Entre autres exemples, dans les documents fournis aux animateurs et aux collectivités, on insiste sur l'importance de réduire les obstacles à la participation aux activités de planification de la sécurité communautaire et de voir à une vaste représentation de la collectivité. Cela a généralement pris la forme de séances avec les Aînés et d'interactions avec les jeunes.

La planification de la sécurité communautaire et la mise en œuvre d'un plan de sécurité communautaire reposent sur la participation des membres de la collectivité et sur l'appui des leaders communautaires. Dans les collectivités ayant un plan de sécurité actif, on mobilise de multiples secteurs de services. Les secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation sont les partenaires les plus souvent cités en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de plans de sécurité.

L'Initiative a permis de soutenir les collectivités dans l'élaboration de plans de sécurité et a fourni des outils et une formation pour faciliter ce processus. Les collectivités qui ont participé à la planification de la sécurité ont relevé des changements favorables.

Au cours de la période visée par l'évaluation, 37 collectivités ont préparé un plan de sécurité, et 18 de ces collectivités continuent de travailler activement avec SP. Cette participation continue est notamment axée sur des projets pilotes financés ou prend la forme de discussions courantes avec le personnel de l'Initiative concernant la mise en œuvre du plan de sécurité communautaire. En tout, 51 collectivités participaient activement à la planification de la sécurité communautaire au 1^{er} février 2019.

Comme le Ministère ne finance pas la pleine mise en œuvre des plans de sécurité, il encourage les collectivités à obtenir un financement auprès d'autres sources et s'efforce d'harmoniser un plus vaste financement gouvernemental aux priorités des collectivités. L'Initiative a connu un succès mitigé en ce qui concerne l'harmonisation des décisions relatives aux programmes gouvernementaux aux plans de sécurité communautaire. Lors des divers ateliers des intervenants, les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux ont clairement exprimé leur intérêt et leur appui à l'égard des collectivités qui élaborent un plan de sécurité communautaire. En outre, SP et le ministère des Services aux Autochtones Canada financent tous deux les vastes activités de planification des collectivités autochtones. La coordination visant à améliorer les synergies entre ces initiatives était limitée.

Dans l'ensemble, les collectivités qui ont participé au processus de planification de la sécurité communautaire sont d'avis qu'elles en ont tiré profit et qu'elles sont davantage prêtes à s'attaquer aux questions relatives à la sécurité communautaire. Des liens communautaires plus forts et un intérêt accru sont au nombre des plus grands avantages pour les collectivités qui n'ont pas encore mis en œuvre leur plan de sécurité.

Recommandations

Le sous-ministre adjoint du Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime devrait :

1. Harmoniser les outils existants et établir des processus pour aider les collectivités à élaborer leur plan de sécurité communautaire et à mettre en œuvre et surveiller les mesures prévues. Cela peut comprendre des exemples des mesures de réussite, ainsi qu'un soutien supplémentaire, comme de favoriser la création de communautés de pratique et de donner des conseils sur les occasions de financement de sources gouvernementales et non gouvernementales.
2. Développer et saisir d'autres occasions de collaboration et d'harmonisation potentielle avec d'autres initiatives fédérales et à base communautaire à l'échelle régionale et nationale, y compris assurer un engagement au niveau de la haute direction.

Plan d'action de la direction

La direction accepte toutes les recommandations et mettra en œuvre un plan d'action.

1. INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats de l'Évaluation de l'Initiative en matière de planification de la sécurité des collectivités autochtones. Cette évaluation a été menée conformément à la Politique sur les résultats et à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor du Canada et conformément au paragraphe 42.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'Initiative a précédemment été évaluée en 2013-2014.

2. PROFIL

2.1 Contexte

Les crimes violents à l'endroit des femmes et des filles demeurent un enjeu au Canada, et les femmes et les filles autochtones sont encore plus à risque de violence. Selon l'Enquête sociale générale de 2014¹, les femmes et les filles autochtones sont trois fois plus susceptibles d'être victimes d'un crime violent que leurs homologues non autochtones. Plusieurs femmes autochtones ont déclaré vivre des épisodes de violence répétés.

En plus d'être victimes de violence, les femmes autochtones sont aussi surreprésentées parmi les victimes d'homicide. Entre 1980 et 2012, les femmes autochtones représentaient 16 % de toutes les femmes assassinées et 12 % de toutes les femmes disparues, alors qu'elles ne représentaient que 4 % de la population féminine du Canada. En 2017, le taux d'homicide chez les femmes autochtones était de 4,22 pour 100 000, et une femme victime de meurtre sur cinq était autochtone.²

Étant donné la complexité et l'interdépendance des facteurs sous-jacents qui contribuent à ces enjeux, le gouvernement fédéral a mis en place plusieurs programmes et initiatives pour remédier à la cause profonde de la violence envers les femmes et les filles autochtones. L'Initiative est un de ces nombreux programmes.

L'Initiative a été créée en 2010 dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement du Canada pour s'attaquer au nombre élevé de femmes disparues et assassinées. Il a été renouvelé en 2014 dans le cadre du Plan d'action pour contrer la violence familiale et les crimes violents à l'endroit des femmes et des filles autochtones chapeauté par Condition féminine Canada.

L'Initiative aide les collectivités à lutter contre la violence de façon globale. En élaborant un plan de sécurité communautaire (PSC), les collectivités autochtones établissent des approches personnalisées en matière de sécurité communautaire qui reposent sur leurs préoccupations, leurs priorités et leur contexte. L'approche participative intégrée donne la priorité à l'appropriation et à la mobilisation, ce qui permet aux collectivités d'établir des mesures durables. L'Initiative soutient quatre grands champs d'activité, soit :

¹ Statistique Canada (2016). La victimisation chez les Autochtones au Canada, 2014.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2016001/article/14631-fra.htm>

² Statistique Canada (2018). L'homicide au Canada, 2017.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2018001/article/54980-fra.htm>

- renforcer les capacités communautaires de déceler les risques en matière de sécurité communautaire tant par la formation que par la diffusion de l'information ou des connaissances (renforcement des connaissances, partage du savoir, formation directe);
- soutenir l'utilisation, par les collectivités, des connaissances locales et traditionnelles pour élaborer un PSC;
- soutenir les projets pilotes communautaires qui sont établis dans les PSC et qui l'appuient;
- soutenir la création de liens stratégiques avec les organisations fédérales et d'autres intervenants pertinents.

La théorie derrière le programme, tout particulièrement en ce qui concerne l'investissement dans les collectivités, repose sur la prémisse voulant que « les femmes et les filles ne vivent pas isolées et que l'amélioration de leur sécurité à long terme implique d'améliorer la sécurité des familles et des collectivités tout entières. » L'Initiative repose sur l'idée qu'en leur fournissant les bons outils, la bonne formation et les mesures de soutien qui s'imposent suivant une approche axée sur la collectivité, les collectivités autochtones qui se heurtent à des problèmes de sécurité importants développeront leur capacité à améliorer leurs conditions en matière de sécurité. »

L'Initiative comporte deux grands volets, soit le processus de planification de la sécurité communautaire et les projets pilotes communautaires financés. Dans le cadre du processus de planification de la sécurité communautaire, Sécurité publique Canada (SP) assure la liaison avec d'éventuelles collectivités et finance un animateur autochtone pour soutenir la collectivité dans le cadre de l'élaboration de son plan. Le Ministère a élaboré et remanié des outils pour soutenir les collectivités dans la réalisation de ce processus.

Le Ministère finance aussi des projets pilotes communautaires qui portent sur des moyens novateurs pour lutter contre la violence envers les femmes et les filles autochtones. Les résultats des projets pilotes doivent être partagés avec les collectivités partout au Canada, de sorte que d'autres collectivités puissent améliorer leur sécurité. Ces résultats pourront aussi éclairer la prise de décisions gouvernementales.

2.2 Ressources

Le financement pour l'Initiative est obtenu par le truchement du Plan d'action pour contrer la violence familiale et les crimes violents à l'endroit des femmes et des filles autochtones. Le budget alloué est présenté dans le tableau 1. Un financement par contributions soutient les projets pilotes, alors que le processus de planification de la sécurité communautaire est financé au moyen des budgets de fonctionnement et d'entretien (F et E) et des salaires.

Tableau 1 – Fonds alloués par le Conseil du Trésor (Budget)

Exercice financier	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total
Salaires*	290 730 \$	290 730 \$	290 730 \$	290 730 \$	290 730 \$	1 453 650 \$
F et E	482 192 \$	482 192 \$	482 192 \$	482 192 \$	482 192 \$	2 410 960 \$
Contributions	700 000 \$	700 000 \$	700 000 \$	700 000 \$	825 000 \$	3 625 000 \$
Total	1 472 922 \$	1 472 922 \$	1 472 922 \$	1 472 922 \$	1 597 922 \$	7 489 610 \$

Source : Documents financiers de Sécurité publique Canada

*Régime d'avantages sociaux des employés (RASE) (20 %) et hébergement inclus

2.3 Modèle logique

Le modèle logique (annexe A) comprend toutes les activités réalisées dans le cadre de l'Initiative et présente un survol des liens logiques entre les activités, les extrants et les divers niveaux de résultats. Ce modèle logique servira de fondement à l'évaluation. L'Initiative fait partie du Profil de renseignements sur le programme (PRP) pour le Programme de redressement, sous la responsabilité fondamentale du Ministère en matière de sécurité communautaire.

3. À PROPOS DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectif et portée

Cette évaluation a pour but de fournir une évaluation neutre et fondée sur les données probantes de la pertinence et du rendement de l'Initiative qui pourra éclairer la prise de décisions. L'évaluation a couvert la période allant de 2014-2015 à aujourd'hui. Elle a porté sur les collectivités qui ont pris part à une planification de la sécurité communautaire avant le 1^{er} avril 2014 et qui continuent d'y participer activement. L'évaluation a porté sur le processus de planification de la sécurité communautaire ainsi que sur les projets pilotes financés.

3.2 Méthodologie

3.2.1 Éléments fondamentaux de l'évaluation

L'évaluation reposait sur une approche d'évaluation de l'incidence axée sur la mise en œuvre de l'Initiative ainsi que l'atteinte des résultats.

Tableau 2 – Sujets d'évaluation et éléments fondamentaux

Sujets d'évaluation	Éléments fondamentaux
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure dans laquelle l'Initiative demeure pertinente • Mesure dans laquelle l'Initiative est conforme aux priorités, rôles et responsabilités du gouvernement du Canada et de SP
Conception et exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure dans laquelle l'Initiative a été mise en œuvre comme prévu • Mesure dans laquelle l'Initiative tient compte des considérations relatives à l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)
Rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure dans laquelle l'Initiative a contribué à l'atteinte des résultats et des objectifs établis • Mesure dans laquelle l'Initiative a été exécutée de manière efficace et économique • Mesure dans laquelle il y a chevauchement ou complémentarité avec d'autres programmes

3.2.2 Sources de données

Les sources des données utilisées sont les suivantes :

- **Analyse documentaire** : L'analyse documentaire a porté sur des rapports pertinents, des constatations préliminaires de rapports de recherche préparés par le secteur des programmes, des documents organisationnels, des documents de reddition de comptes et des documents stratégiques, des présentations sur le programme, ainsi que des écrits sur la théorie sous-jacente du programme.
- **Entrevues avec des informateurs clés** : En tout, 24 entrevues ont été menées auprès d'employés et de gestionnaires de SP, de représentants des collectivités, d'animateurs de la planification de la sécurité communautaire et de représentants d'autres ministères.
- **Visites sur place** : Le secteur de programme a fait quatre visites sur place en vue de mener un examen interne (qui n'était pas achevé au moment de l'évaluation); les évaluateurs ont pris part à une de ces visites. Les notes et documents découlant de ces visites ont été inclus en guise de source de données. En préparation pour ces visites, les collectivités ont rempli un sondage. Les résultats de ce sondage ont été inclus dans la source de données des visites sur place.

3.3 Limites

L'évaluation a été conçue de manière à interroger à la fois les collectivités qui ont choisi de participer au processus de planification de la sécurité communautaire et celles qui ont choisi de ne pas y participer. Toutes les collectivités ayant pris part à l'évaluation, toutefois, ont participé au processus de planification de la sécurité communautaire dans une certaine mesure. Cela pourrait s'avérer être un biais de positivité. Pour y remédier, les constatations ont été triangulées d'autres sources pertinentes, l'opinion de chacun en étant une.

L'évaluation a reposé sur les données du sondage et sur les notes prises aux fins de l'examen interne lors des visites sur place. Les notes tirées des visites sur place reflètent le point de vue de l'équipe du programme, et non celui de la collectivité. Ces notes ont été utilisées de pair avec d'autres renseignements obtenus auprès des collectivités.

L'incapacité de mesurer les résultats à long terme et d'en faire rapport limite l'évaluation. Celle-ci était axée sur les résultats immédiats et intermédiaires qui s'inscrivent dans la sphère d'influence des secteurs de programmes, ainsi que sur les changements au niveau des facteurs sous-jacents qui pourraient mener à des résultats à long terme.

4. CONSTATATIONS

4.1 Pertinence

L'Initiative en matière de planification de la sécurité des collectivités autochtones répond à un besoin continu et s'harmonise aux priorités du gouvernement fédéral et aux rôles et responsabilités du Ministère.

L'Initiative demeure pertinente puisque les conditions sociétales qui ont mené à sa création demeurent, comme en témoigne la surreprésentation d'Autochtones dans le système de justice canadien, qu'il s'agisse de victimes ou de délinquants. En effet, environ une personne sur quatre admise dans un établissement correctionnel fédéral, provincial ou territorial est un adulte autochtone; près d'un Autochtone sur trois est victime d'un crime violent ou ménager, une femme autochtone est trois fois plus susceptible d'être victime d'agression sexuelle et cinq fois plus susceptible d'être assassinée qu'une personne non autochtone. Ces données suggèrent que la violence envers les femmes et les filles autochtones, et au sein des collectivités autochtones, demeure un grave problème au Canada.

Le Ministère a la responsabilité de soutenir des collectivités sécuritaires et de conjuguer ses efforts à ceux d'autres ministères pour combler les lacunes sur le plan des services aux Autochtones à l'échelle du système de justice pénale.³ SP est au nombre des ministères et organismes fédéraux désignés dans le Plan d'action pour contrer la violence familiale et les crimes violents à l'endroit des femmes et des filles autochtones de 2014 de Condition féminine Canada. Un des principaux objectifs du Plan est de prévenir la violence en trouvant des solutions au niveau communautaire. Les activités de l'Initiative sont axées sur la prestation d'outils et de services de facilitation pour aider les collectivités à définir les risques menant à la criminalité et à la victimisation et à y remédier. Ces activités contribuent aux objectifs établis dans le Plan d'action et concordent avec les rôles et les responsabilités du Ministère.

Améliorer la relation entre le Canada et les peuples autochtones et mettre fin à la violence envers les femmes et les filles sont des priorités clés du gouvernement fédéral actuel, comme en témoigne le Discours du trône de 2015. Le gouvernement s'y engage à rétablir une relation de nation à nation qui soit fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la coopération et le partenariat et à lancer une enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées.⁴ Les activités de l'Initiative font partie de l'engagement continu du gouvernement fédéral auprès des peuples autochtones d'améliorer la sécurité communautaire,

³ <https://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-du-ministre-de-la-securite-publique-et-de-la-protection-civile>.

⁴ <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/campagnes/discours-trone/realiser-vrai-changement.html>

de mettre fin à la violence à l'endroit des femmes et des filles autochtones et de protéger les générations à venir.⁵

4.2 Conception et exécution

L'Initiative a été mise en œuvre comme prévu, malgré certaines difficultés. La conception et la mise en œuvre de l'Initiative s'appuient sur des considérations relatives à l'ACS+.

L'Initiative est fondée sur la prémisse voulant que pour soutenir la sécurité des femmes et des filles, il faut améliorer la sécurité des familles et des collectivités. Le bien-fondé de cette prémisse a été validé par l'analyse documentaire et par les répondants à l'entrevue. L'Initiative appuie une approche communautaire fondée sur les forces de celle-ci. Elle repose sur : le développement de la capacité des collectivités à cerner les risques en matière de sécurité communautaire; les connaissances des collectivités dans le cadre de l'élaboration de plans de sécurité communautaire; des projets pilotes communautaires qui soutiennent la sécurité des femmes et des filles; la création de liens stratégiques avec des organisations fédérales et d'autres intervenants pertinents. Bien que l'aspect le plus important de la planification de la sécurité entende qu'elle soit dirigée par la collectivité, toutes les activités de l'Initiative reposent sur les six principes fondamentaux suivants :

- Approche holistique – Encourager les membres de la collectivité à cerner les problèmes et à devenir des participants actifs dans l'élaboration de solutions.
- Processus adapté à la culture – Le processus doit refléter la culture unique de chaque collectivité.
- Inciter la collectivité à participer – Les gens qui vivent et travaillent dans la collectivité doivent être ceux qui cernent les problèmes et déterminent les solutions.
- Reconnaître les dons et les forces des personnes et de la collectivité – Pour assurer la réussite du processus, la collectivité devra tirer parti des forces et des dons existants.
- Respecter la situation actuelle de chaque collectivité – Reconnaître que l'état de préparation et la capacité de chaque collectivité seront différents au début du processus.
- Plan élaboré par et pour les Autochtones – Les participants doivent s'approprier le processus.

Bien que ces principes sous-jacents aient été considérés comme des forces de l'Initiative et que les répondants dans les collectivités aient apprécié l'idée d'une conception chapeautée par la collectivité, l'approche globale et propre à la collectivité exige beaucoup de temps et de ressources, ce qui a entraîné des difficultés sur le plan de la mise en œuvre. Les entrevues et les documents recueillis montrent que l'équipe du programme a eu de la difficulté à maintenir l'engagement des collectivités participantes et des autres intervenants pertinents.

Entre autres exemples, pendant la période visée par l'évaluation, l'Initiative a donné lieu au Projet d'approche axée sur la collaboration. Celui-ci avait pour but d'aider les collectivités à

⁵

<https://www.canada.ca/fr/affaires-autochtones-nord/nouvelles/2018/06/gouvernement-du-canada--enquete-nationale-sur-les-femmes-et-les-filles-autochtones-disparues-et-assassinees.html>

mettre en œuvre leur plan de sécurité et de cerner les pratiques nouvelles, les enjeux et la manière dont les intervenants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) pourraient mieux soutenir les collectivités autochtones dans la mise en œuvre de leur PSC. Dans le cadre de ce projet, divers ateliers ont été tenus avec les collectivités et les intervenants FPT et des processus et mécanismes axés sur la collaboration ont été mis en place pour tous les participants. Cinq collectivités ayant préparé un PSC ont été invitées à participer à ce projet. L'équipe de l'Initiative a indiqué qu'elle avait, dans certains cas, été incapable de donner un délai suffisant aux participants en raison de la complexité du processus de préparation et des nombreuses parties en cause. Elle a aussi noté que les collectivités s'étaient heurtées à un décalage entre la préparation de leur PSC et la mise en œuvre de l'approche axée sur la collaboration.

En outre, l'équipe de l'Initiative sait que plusieurs collectivités ayant préparé un PSC tireraient profit d'un processus de mise à jour de sorte que leurs documents de planification répondent mieux aux exigences gouvernementales en matière de financement. Elle est toutefois incapable de fournir cet appui avec les ressources dont elle dispose actuellement.

Malgré ces difficultés, l'examen des documents du programme, notamment les outils et ressources de planification de la sécurité communautaire, révèle que les vastes champs d'activité de l'Initiative ont été mis en œuvre comme prévu. On peut en juger ci-après.

- Le développement de la capacité de soutenir la planification de la sécurité communautaire a reposé sur l'obtention de l'appui des leaders communautaires, la création d'un noyau d'individus engagés représentatif et des activités visant à définir les atouts et les ressources de façon à définir les capacités existantes.
- Les connaissances des collectivités ont été mises en valeur dans le cadre de l'élaboration de plans de sécurité communautaire en encourageant la participation de membres des collectivités aux divers noyaux d'individus engagés, en effectuant une analyse historique et en réalisant des exercices avec l'outil de planification axée sur la personne PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope) au cours des séances de planification.
- Des projets pilotes communautaires ont été soutenus par voie d'un accord de contribution avec neuf collectivités participantes.
- Des liens stratégiques avec d'autres organisations fédérales et des intervenants pertinents ont été créés, notamment au moyen du Projet d'approche axée sur la collaboration.

La mise en œuvre de ces activités a été corroborée dans les entrevues menées auprès des représentants du programme, des collectivités et d'autres intervenants.

4.2.1 Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

Des considérations ACS+ (c.-à-d. genre, diversité et autres facteurs d'identité croisée) ont été incluses tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'Initiative. Des facteurs ACS+ ont été pris en compte dans les éléments de conception suivants :

- Le bien-fondé (c.-à-d. l'Initiative est une réponse aux niveaux disproportionnés de violence envers les femmes et les filles autochtones).
- La prémisse (c.-à-d. des collectivités et des familles plus sécuritaires offrent des conditions de vie plus sécuritaires pour les femmes et les filles).
- Des principes fondamentaux qui insistent sur l'importance d'une approche globale et communautaire en matière de planification de la sécurité et qui reconnaissent la dynamique culturelle et socio-économique qui caractérise chaque collectivité.
- Des champs d'activité comme une planification de la sécurité communautaire et des projets pilotes communautaires qui soutiennent le bien-fondé, la prémisse et les principes fondamentaux de l'Initiative.

La mise en œuvre de l'Initiative a aussi été fondée sur les préoccupations ACS+. Entre autres exemples, dans les documents fournis aux animateurs et aux collectivités, on insiste sur l'importance de réduire les obstacles à la participation aux activités de planification de la sécurité communautaire et de voir à une vaste représentation de la collectivité. Cela a généralement pris la forme de séances avec les Aînés et d'interactions avec les jeunes. En outre, les projets pilotes communautaires réalisés pendant la période visée par l'évaluation ainsi que les efforts déployés pour créer des liens stratégiques avec des organisations fédérales et des intervenants pertinents concordaient avec les considérations ACS+ qui ont été attribuées aux éléments de conception de l'Initiative.

4.3 Rendement – Efficacité

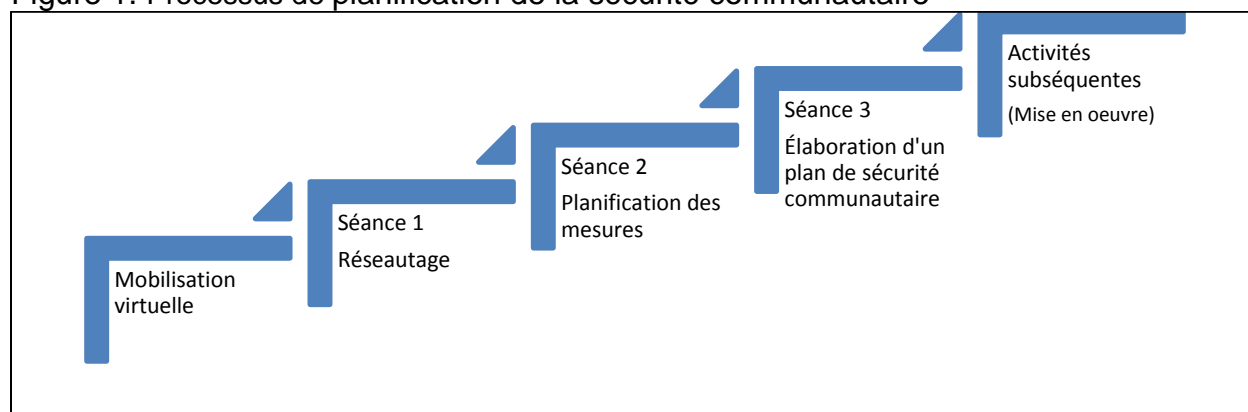
4.3.1 Résultats immédiats

4.3.1.1 Plans de sécurité communautaire

L'Initiative a permis de soutenir les collectivités dans l'élaboration de plans de sécurité et a fourni des outils et une formation pour faciliter ce processus. Les collectivités qui ont participé à l'Initiative ont relevé des changements favorables.

Le processus de planification de la sécurité communautaire comprend cinq étapes (voir la figure 1). Chaque étape comporte des jalons qui sont précisés dans les documents fournis à la collectivité et à l'animateur. Le personnel du Ministère a un premier contact avec la collectivité et la mobilise au niveau virtuel (au moyen de courriels et d'appels téléphoniques) pour jeter les bases du processus de planification. Cette mobilisation virtuelle et cette préparation pour le processus de planification comportent plusieurs éléments, soit l'explication de l'objectif de l'Initiative, l'établissement d'une entente formelle avec les dirigeants de la collectivité, l'identification de la personne-ressource et la création d'un noyau d'individus engagés qui chapeautera les travaux. Une fois la collectivité prête à participer, le Ministère désigne un animateur qui dirigera les trois séances dans la collectivité. Les activités subséquentes à l'élaboration d'un PSC comprennent la mise en œuvre du PSC sous la direction de la collectivité. Le personnel du Ministère peut continuer de discuter avec la collectivité à cette étape du processus, mais il n'y a aucune source de financement dédiée à la mise en œuvre du PSC.

Figure 1. Processus de planification de la sécurité communautaire



Au cours de la période visée par l'évaluation, 37 collectivités ont préparé un PSC, et 12 d'entre elles ont amorcé la planification avant avril 2015. Le Ministère a aussi communiqué avec 74 autres collectivités pour évaluer leur intérêt à participer au processus de planification de la sécurité communautaire. Trente-six de ces collectivités sont inactives; elles se sont retirées du processus ou ont tout simplement refusé d'y participer.

Somme toute, au 1^{er} février 2019, on comptait 51 collectivités actives et 25 collectivités dont la participation est en instance. Ces dernières n'ont pas encore confirmé leur intérêt ou ont interrompu les travaux comme suite de changements dans la collectivité ou en raison d'un manque de ressources au niveau du programme.

Des 37 collectivités qui ont préparé un PSC depuis 2015, 18 participent activement à l'étape des activités subséquentes avec le Ministère. Cette participation continue est notamment axée sur des projets pilotes financés ou prend la forme de discussions courantes avec le personnel de l'Initiative concernant la mise en œuvre du plan de sécurité communautaire. Il se peut que d'autres collectivités mettent en œuvre certains éléments de leur PSC, mais nous ne disposons pas de ces données au moment d'évaluer l'Initiative.

Les mesures incluses dans le PSC vont de la création de groupes de jeunes à la mise sur pied de camps culturels avec des Aînés, en passant par des programmes de surveillance communautaire. Chaque collectivité détermine les activités à réaliser pour s'attaquer à la cause profonde de ses préoccupations en matière de sécurité.

Le processus de planification de la sécurité communautaire repose sur la création, au sein de la collectivité, d'un noyau d'individus engagés qui peut travailler avec l'animateur pour élaborer un PSC. Ce noyau devrait être composé de champions communautaires qui mobiliseront la collectivité à l'égard du processus de planification et qui maintiendront la dynamique nécessaire. Dans le cadre de la mobilisation initiale avec le Ministère, les collectivités obtiennent un guide de ressources intitulé « Vers un avenir meilleur ». Ce guide présente les étapes concrètes amenant au développement des collectivités.

Les animateurs formés par le Ministère obtiennent un manuel détaillé qui précise les objectifs et les outils pour chacune des trois séances de planification. Les animateurs étaient d'avis que la

formation et le matériel offerts étaient utiles et permettaient à tous de comprendre l'objectif de chaque séance. Le guide « Vers un avenir meilleur » était aussi considéré comme un bon outil pour les collectivités.

Certaines des collectivités qui ont participé au processus de planification de la sécurité ont indiqué ignorer le niveau d'engagement requis et les attentes liées au travail pour le noyau d'individus engagés. Selon elles, des directives supplémentaires seraient nécessaires pour certaines activités, et le nombre d'exemplaires remis lors des séances de planification était insuffisant. Le guide de ressources « Vers un avenir meilleur » est toutefois publié en ligne sur le site Web du Ministère.

Au début du processus de planification de la sécurité, il importe de cerner les atouts de la collectivité, à savoir jeter un premier regard sur ses ressources, ses dons et ses forces. Cette approche fondée sur les atouts vise à se baser sur les ressources existantes plutôt que de suivre une approche axée sur les lacunes. Cette approche a été bien accueillie par les participants et est soutenue par les écrits sur le développement communautaire. Mis à part l'établissement des atouts, les deux outils les plus souvent mentionnés par les représentants des collectivités sont l'analyse historique et l'outil de planification axée sur la personne PATH. L'analyse historique encourage la collectivité à faire une représentation graphique des 150 à 200 dernières années. Celle-ci peut montrer des événements ayant eu des répercussions favorables et néfastes dans l'histoire d'une collectivité. Un participant a décrit l'analyse historique comme étant un outil important parce qu'elle a permis à la collectivité de voir comment elle avait surmonté l'adversité et comment mettre ses problèmes actuels en perspective.

L'outil PATH part de la vision globale pour la collectivité et la divise en mesures qui peuvent être réalisées en 40 jours, 90 jours et six mois. De tels parcours peuvent être établis pour les différents secteurs d'intérêt d'une collectivité et servir à orienter l'élaboration de plans de mise en œuvre et d'un PSC complet. Certaines collectivités et certains bailleurs de fonds gouvernementaux ont indiqué voir une coupure entre l'outil PATH et d'autres produits du processus de planification de la sécurité et la documentation devant être fournie pour obtenir un financement du gouvernement fédéral.

Il y a eu quelques occasions de formation et de réseautage novatrices, notamment au Yukon, où des représentants des collectivités ont suivi la formation d'animateur et travailleront comme membres d'une communauté de pratique pour soutenir la planification de la sécurité communautaire dans les collectivités de ce territoire. Comme cela est récent, aucune collectivité n'a encore préparé un plan de sécurité avec l'appui de ces animateurs.

4.3.1.2 Ressources et partenariats

Il faut continuer d'œuvrer à créer des relations et des liens stratégiques avec les collectivités et entre les partenaires fédéraux afin de soutenir celles-ci dans le cadre de la planification de leur sécurité.

La planification et la mise en œuvre de la sécurité communautaire reposent sur la participation des membres de la collectivité et sur l'appui des leaders communautaires. Dans les collectivités ayant un plan de sécurité actif, on mobilise de multiples secteurs de services. Les secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation sont les partenaires les plus souvent cités en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de plans de sécurité.

Le processus de planification de la sécurité communautaire encourage la mobilisation de membres de la collectivité et d'employés locaux qui représentent l'éventail de ressources disponibles dans la collectivité. Certaines difficultés ont été relevées lorsque le noyau d'individus engagés n'est pas représentatif de l'ensemble de la collectivité, ou lorsque des membres de ce noyau ne résident pas dans la collectivité. Certaines collectivités ont aussi noté qu'il était important de mobiliser la GRC ou le service de police local afin qu'ils puissent prendre note des priorités de la collectivité et coordonner leurs activités en conséquence. Dans une collectivité, la GRC et le comité de sécurité communautaire ont justement établi des mesures conjointes pour lutter de façon proactive contre la violence des gangs de jeunes.

Divers moyens d'amener les collectivités à participer au processus de planification de la sécurité communautaire ont été relevés dans les rapports des animateurs et dans le cadre des entrevues. Un contact direct avec des personnes clés a été très utile, de même que le fait de relier les séances de planification de la sécurité communautaire aux rassemblements communautaires. Cela a permis d'optimiser les ressources communautaires. D'autres ont noté qu'il est nécessaire de coordonner les ressources existantes dans les collectivités afin de réduire le fardeau qui pèse sur les membres qui participent activement au processus. En guise d'exemple, un groupe de femmes déjà en place a dressé une liste de ressources (services et personnes) auxquelles la collectivité peut faire appel si elle se sent menacée. Cet outil a joué un rôle déterminant dans l'appui offert aux femmes victimes de violence conjugale.

Au niveau national, l'équipe du programme a tenté de tisser des liens stratégiques avec d'autres secteurs du Ministère, d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement. Malgré certaines réalisations, il continue d'y avoir des lacunes sur le plan de l'intégration de diverses initiatives. Le Ministère finance des services de police dans les réserves par le truchement du Programme des services de police des Premières Nations (PSPPN). Il a été noté que dans les collectivités bénéficiant du PSPPN, la planification de la sécurité communautaire a aidé à améliorer les relations entre la police et la collectivité, en plus de jeter les fondements d'une prise en compte des priorités communautaires et d'un travail concerté. On n'a toutefois trouvé aucun lien stratégique entre l'équipe de l'Initiative et les bureaux régionaux du Ministère. Les bureaux régionaux travaillent souvent en étroite collaboration avec leurs homologues provinciaux et pourraient être un atout pour les collectivités.

Au niveau fédéral, Services aux Autochtones Canada (SAC) fournit un financement aux collectivités des Premières Nations pour l'élaboration d'un plan communautaire global (PCG). Dans certaines régions, ce ministère finance aussi un poste de navigateur communautaire pour diriger l'élaboration du PCG. À ce jour, il y a eu peu de coordination entre la planification communautaire globale et la planification de la sécurité communautaire. L'équipe du Ministère ne croit toutefois pas qu'il y ait d'importants chevauchements entre les collectivités qui ont participé à la planification communautaire globale et celles qui ont participé à la planification de la sécurité communautaire. De plus, on a tenté, en Saskatchewan, d'intégrer la planification de la sécurité communautaire à la planification communautaire globale. Les navigateurs communautaires ont été invités à suivre la formation d'animateur afin de pouvoir mettre en œuvre le processus de planification de la sécurité communautaire dans leur collectivité respective. Il y a eu certaines difficultés au moment de la séance; on a noté un manque de clarté quant à l'objectif de celle-ci et quant à la distinction entre les deux types de planification. En Saskatchewan, une collectivité ayant un PCG a élaboré un plan de sécurité pour faire face à certaines questions précises en matière de sécurité. Dans un autre exemple, une collectivité avait déjà élaboré un PCG et avait commencé à le mettre en œuvre lorsqu'elle a commencé à travailler sur la planification de la sécurité communautaire avec un animateur. Elle a décidé de donner une optique de sécurité au plan existant, plutôt que rédiger un plan supplémentaire.

4.3.1.3 Projets pilotes communautaires

Des projets communautaires ont été mis en œuvre dans diverses collectivités. Ils ont connu du succès au niveau communautaire. Les résultats n'ont toutefois pas tous été communiqués.

Un financement sous forme de contribution a été accordé à neuf collectivités pour des projets pilotes visant à s'attaquer à des questions soulevées dans leur PSC. Trois de ces collectivités ont préparé leur PSC pendant la période visée par l'évaluation, alors que les autres avaient déjà un plan en main. On a ainsi dépassé l'objectif initial de trois à cinq collectivités. Les projets pilotes étaient très différents, passant d'un programme pour adolescents visant la préparation d'annonces de service public pour lutter contre l'intimidation à un animateur « wrap-around » chargé de diriger des interventions globales en santé et mieux-être et de coordonner la prestation de services interorganisationnels.

Chaque collectivité a accueilli favorablement les projets pilotes, et selon l'information tirée des rapports de projets, les résultats prévus ont été atteints et les projets concordaient avec les vastes objectifs du Ministère en ce qui concerne l'Initiative. Un aspect de ce champ d'activité qui ne s'est pas concrétisé concerne la mise en commun de l'information sur les projets et leurs répercussions. Bien que ce soit une des intentions de départ, cette activité n'a pas été incluse ni exigée dans les accords de financement. Malgré leurs différences, les collectivités autochtones ont des éléments en commun dont d'autres collectivités cherchant à mettre en œuvre leur PSC pourraient tirer profit. Comme l'a précisé un des membres d'une collectivité ayant participé à un projet visant à mettre en œuvre un programme de réduction des gangs reconnu à l'échelle internationale, « l'atelier a montré que [la collectivité] a certains points en commun, mais est aussi différente des autres collectivités partout dans le monde ». C'est cette perspective qui a

aidé leur collectivité à faire front et à miser sur la force de sa singularité pour s'attaquer au problème des gangs de rue.

4.3.2 Résultats intermédiaires

L'Initiative a connu un succès mitigé en ce qui concerne l'harmonisation des décisions relatives aux programmes gouvernementaux et les plans de sécurité communautaire.

L'Initiative soutient le développement de PSC, mais elle ne finance pas la pleine mise en œuvre de ces plans. Un financement limité (700 000 \$ annuellement, comme on peut le voir dans le tableau 1) est offert pour des projets pilotes communautaires, et certaines collectivités ayant préparé un PSC n'ont pas demandé à obtenir ce financement. L'Initiative encourage plutôt les collectivités à obtenir un financement auprès d'autres sources et s'efforce d'harmoniser le financement gouvernemental aux priorités communautaires.

Au Ministère, le programme de financement qui concorde le mieux avec nombre des plans de sécurité est la Stratégie nationale pour la prévention du crime (SNPC). Cette stratégie comporte trois volets de financement auxquels les collectivités pourraient être admissibles. Dans le plus récent appel de propositions, il fallait démontrer le lien entre le projet et un PSC ou un plan communautaire existant. L'équipe de l'Initiative a aussi participé au processus d'examen des propositions. Quatre collectivités ayant un PSC et quatre autres collectivités participant à un aspect ou un autre de l'Initiative ont obtenu un financement.

Comme mentionné au point 4.3.1.2, la création de liens stratégiques a connu un succès mitigé. À compter de 2017, l'Initiative a financé le Projet d'approche axée sur la collaboration et l'étude technique connexe. Ce projet a réuni des représentants de ministères fédéraux et provinciaux et des représentants des collectivités autochtones pour explorer les possibilités de financement de la mise en œuvre des PSC. Cinq collectivités y ont participé. Elles ont pris part aux ateliers des intervenants et ont présenté un plan et précisé leurs priorités. Les bailleurs de fonds et partenaires potentiels devaient formuler des commentaires, suggérer des possibilités de financement existantes et trouver des idées d'application. Une étude technique a été menée auprès des participants communautaires et gouvernementaux de six à douze mois après les ateliers, permettant à tous de résumer leur expérience. Quarante personnes ont contribué. Les constatations tirées de l'étude ont été corroborées par celles des entrevues menées dans le cadre de la présente évaluation.

Des points favorables ont été relevés sur le plan du réseautage, mais les ateliers des intervenants ont aussi fait ressortir les difficultés liées au financement des mesures établies dans les PSC. Certains des représentants provinciaux interrogés ignoraient l'existence de l'Initiative ou le fait qu'elle avait été mise en œuvre dans leur région jusqu'à ce qu'on leur demande de participer à l'atelier des intervenants. Le manque de coordination des ateliers des intervenants et des demandes de financement avec les cycles de financement d'autres ministères a aussi posé problème. On a enfin noté que les programmes n'avaient pas la possibilité de soutenir des initiatives en dehors des critères établis, et que tout changement visant à rendre l'approche plus souple ou novatrice devrait être soutenu ou guidé par la haute

direction. Les représentants communautaires et gouvernementaux ont indiqué que les collectivités avaient besoin d'aide ou de formation pour élaborer des propositions qui respectent les normes gouvernementales, car bien souvent, les PSC ne sont pas rédigés de manière à être repris sous forme de propositions de financement.

La coordination des ateliers a aussi connu quelques difficultés sur le plan logistique. Dans un cas en particulier, les représentants provinciaux n'ont pas eu un préavis suffisant quant au déplacement nécessaire, et ils ont envoyé une ressource disponible plutôt que la meilleure ressource. L'équipe du Ministère a aussi noté des difficultés au niveau de l'établissement d'un bon réseau de partenaires pour chaque collectivité. On a demandé au personnel des bureaux régionaux du Ministère d'assurer la liaison et d'utiliser les réseaux établis avec d'autres ministères au niveau régional. Cela a posé des difficultés au niveau opérationnel puisqu'il n'y a aucune directive de la haute direction concernant une telle collaboration. L'équipe du Ministère et les autres intervenants n'ont pas la même opinion du rôle de l'Initiative en ce qui a trait à l'accès à des fonds de mise en œuvre. Comme décrit dans les entrevues et les documents du programme, la valeur de la planification de la sécurité communautaire pour le Ministère est le processus en soi, et le financement devrait provenir d'autres sources. Lors des entrevues, d'autres répondants, incluant les collectivités, ont indiqué qu'il peut être démoralisant de faire tout le travail de planification pour ensuite ne pas pouvoir financer les activités ni rester sur sa lancée. Il faut une coordination continue afin que les collectivités aient accès aux sources de financement existantes. Entre autres exemples, un des représentants provinciaux interrogés a précisé avoir un fonds qui donne une certaine marge de manœuvre, et que s'il avait été informé des activités de planification de la sécurité communautaire, il aurait peut-être pu aider la collectivité à soumettre une demande de financement.

Lors des divers ateliers des intervenants, les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux ont clairement exprimé leur intérêt et leur appui à l'égard des collectivités qui élaborent un PSC. On a proposé de créer une communauté de pratique ou un réseau qui pourrait poursuivre les travaux amorcés dans le cadre des ateliers et de réunir les collectivités et les bailleurs de fonds de façon régulière. L'idée d'une communauté de pratique et d'un appui continu pour les collectivités qui mettent en œuvre un PSC a aussi été soutenue par les représentants communautaires qui ont été interrogés. Les représentants du gouvernement fédéral interrogés, incluant ceux du Ministère, ont convenu qu'il est nécessaire de simplifier les processus afin de réduire le fardeau pour les collectivités. On a aussi noté l'absence de mécanismes formels permettant d'unifier les efforts déployés en ce sens par les divers ministères.

4.3.3 Résultats à long terme

Les collectivités qui ont pris part à la planification de la sécurité communautaire ont établi des processus pour s'attaquer aux questions en matière de sécurité communautaire; ces processus en sont à différentes étapes de mise en œuvre.

D'après le sondage mené auprès des collectivités dans le cadre de l'examen interne du programme, quatre des cinq collectivités ont déclaré avoir tiré profit du processus de planification de la sécurité communautaire. Ces mêmes collectivités ont indiqué que le processus les avait aidées à élaborer ou mettre en œuvre des solutions à des questions relatives à la sécurité communautaire. Dans l'ensemble, toutes les collectivités qui ont répondu ont déclaré avoir constaté des changements favorables.

En général, les plans de sécurité qui ont été élaborés ciblent des questions qui mènent à la violence envers les femmes et les filles autochtones. Un thème clé relevé dans les rapports des animateurs et dans les commentaires des participants au processus de planification de la sécurité communautaire consiste en l'amélioration des relations communautaires et une augmentation du sentiment de fierté à l'égard de la collectivité. Le lien avec la collectivité et un changement au niveau des normes sociétales qui encouragent un activisme collectif sont d'ailleurs deux facteurs qui contribuent à réduire la violence.

Certaines collectivités ont donné des exemples de changements favorables ayant découlé de la planification de la sécurité communautaire qui montrent un lien plus fort avec la collectivité. Dans une collectivité, les chiens errants présentaient un danger pour les enfants et les jeunes. Le comité de sécurité communautaire s'est penché sur cette question, a travaillé avec une association locale pour savoir si les chiens pouvaient être déplacés et a discuté avec des propriétaires de chiens. Aucun autre problème n'a ensuite été signalé en lien avec des chiens. Dans une autre collectivité, une initiative de surveillance communautaire a été lancée comme suite au processus de planification de la sécurité communautaire. Cette initiative a permis de rassurer les gens sur le fait que leur maison serait protégée en cas d'évacuation forcée. Tous les membres de la collectivité ont ainsi pu être déplacés en toute sécurité lors d'un feu de forêt, et aucune infraction n'a été signalée.

Bien que le processus de planification de la sécurité communautaire n'impose pas de mesures permettant d'évaluer les améliorations sur le plan de la sécurité, ce sont là des éléments qui pourraient être pris en compte dans le plan de mise en œuvre. Les représentants des collectivités ont indiqué que ce n'avait pas été une question d'intérêt lors du processus de planification et qu'il faudrait désormais qu'une plus grande attention soit portée à ce sujet. Le guide de l'animateur du processus de planification ne comprend aucun document ou soutien pour l'établissement de mesures de réussite. Or les mesures devraient être liées à la vision de réussite de la collectivité et devraient permettre de faire rapport des réalisations à la collectivité.

4.4 Rendement – Administration du programme/efficience et économie

4.4.1 Efficience et économie

L'Initiative avait une affectation annuelle moyenne de 1,5 M\$ de 2014-2015 à 2018-2019. Pendant cette même période, des fonds supplémentaires (totalisant 460 000 \$) ont été injectés pour soutenir des projets pilotes. Des écarts ont été notés entre les dépenses prévues et les dépenses réelles pendant la période visée par l'évaluation. Comme illustré dans le tableau 3 ci-dessous, il y a eu un dépassement des coûts de 4 % à 17 % au cours des quatre dernières années.

Tableau 3. Dépenses prévues et réelles pour 2014-2015 à 2018-2019

	Dépenses prévues				Dépenses réelles				% des dépenses par rapport au budget prévu
	Salaires*	F et E	Contributions	Total	Salaires*	F et E	Contributions	Total	
2014-2015	291 000	301 000	700 000	1 292 000	387 000	261 000	690 000	1 338 000	104
2015-2016	291 000	482 000	727 000	1 500 000	589 000	371 000	700 000	1 660 000	111
2016-2017	291 000	482 000	947 000	1 720 000	662 000	408 000	944 000	2 014 000	117
2017-2018	339 000	361 000	805 000	1 505 000	514 000	378 000	832 000	1 725 000	115
2018-2019	291 000	361 000	825 000	1 477 000					

Source : Documents financiers de Sécurité publique Canada

*Les salaires comprennent le Régime d'avantages sociaux des employés (RASE) (20 %) et l'hébergement (13 %).

Les dépenses salariales ont été supérieures aux dépenses prévues pour chacune des années visées par l'évaluation. En 2017-2018, certaines des dépenses salariales supplémentaires étaient liées à des paiements rétroactifs découlant des conventions collectives. En raison du rôle accru d'employés du Ministère dans le processus de planification de la sécurité communautaire, on a fait appel à des ressources supplémentaires au sein du Ministère pour tenter de réduire la charge de travail. Les dépenses de F et E, lesquelles sont moins élevées que prévu pour trois des quatre années, témoignent des difficultés liées à la planification du processus de planification de la sécurité communautaire. Le processus de planification étant fonction de la disponibilité et de l'intérêt des collectivités, une situation de crise ou un changement de leadership dans la collectivité peut avoir une incidence à cet égard. En outre, des déplacements prévus peuvent être interrompus en raison des conditions météorologiques ou d'autres défis. Entre autres exemples, en 2018-2019, certains déplacements ont été retardés en raison de feux de forêt.

Les animateurs sont recrutés au moyen d'un processus d'offre à commandes. Ils sont choisis pour une collectivité en fonction de leur proximité et ont un droit de premier refus. Il y a eu cinq commandes subséquentes à l'offre à commandes pour chaque année visée par l'évaluation, et il y a eu en moyenne quatre commandes subséquentes incomplètes par année. Ainsi, au cours d'une année donnée, cinq animateurs liés par contrat travaillaient avec les collectivités, et par ailleurs quatre processus dûment planifiés n'ont pas été réalisés.

En général, aucun problème n'a été relevé au niveau de l'administration des offres à commandes ni au niveau du respect de la Politique sur les paiements de transfert en ce qui concerne les projets pilotes. Le personnel du Ministère a noté que les exigences relatives à

certaines procédures administratives étaient inutilement fastidieuses et ne tenaient pas compte de la nature unique des collectivités. Cela fut particulièrement le cas des exigences liées au financement des frais d'accueil inhérents aux visites sur place. Il est en effet difficile d'obtenir plusieurs propositions de prix dans une collectivité éloignée où il n'y a qu'un seul fournisseur. Dans l'ensemble, bien que cela n'ait pas eu d'incidence sur les visites sur place, c'était là un obstacle inutile.

4.4.2 Chevauchements

Le ministère de la Sécurité publique et le ministère des Services aux Autochtones Canada financent tous deux les vastes activités de planification des collectivités autochtones. La coordination visant à améliorer les synergies entre ces initiatives était limitée.

Comme décrit au point 4.3, SP et SAC financent les activités de planification dans les collectivités autochtones. Les activités de planification communautaire globale dirigées par SAC peuvent être axées sur la gouvernance, les terres et ressources, la santé, le développement des infrastructures, la culture, la société, l'éducation ou l'économie. Bien que les activités de planification réalisées dans le cadre de l'Initiative soient précisément axées sur la sécurité, l'approche globale adoptée permet une vaste interprétation de la sécurité communautaire, d'où un possible chevauchement avec une partie ou l'ensemble des secteurs d'activité visés par la planification communautaire globale. Qui plus est, contrairement à SP, SAC a le mandat de soutenir à la fois l'élaboration et la mise en œuvre des PCG. Entre autres exemples, dans un examen du Projet pilote de planification communautaire globale en Saskatchewan, on note que le processus de planification était financé à un coût moyen de 450 000 \$ par collectivité. Bien que certains efforts aient été déployés pour intégrer la planification de la sécurité communautaire à la planification communautaire globale, comme décrit au point 4.3.1.1, la coordination visant à améliorer les synergies entre ces initiatives s'en trouvait limitée.

La planification communautaire est un long processus qui alourdit le fardeau imposé sur les capacités existantes et les ressources locales. Le fossé entre la planification et la mise en œuvre peut être décourageant pour les collectivités qui ont élaboré un plan de sécurité soutenu par SP et qui sont prêtes à mettre celui-ci en place. Un répondant qui a participé aux activités de planification de SP et de SAC a décrit sa collectivité comme étant « toute planifiée » et donc déçue de l'absence d'un volet de financement au terme du processus de planification de la sécurité communautaire. Un répondant d'une autre collectivité a noté la prise en compte des priorités par SAC et a suggéré que la planification de la sécurité communautaire soit intégrée à la planification communautaire globale.

Les représentants du gouvernement fédéral interrogés, incluant ceux du Ministère, ont convenu qu'il est nécessaire de simplifier les processus afin de réduire le fardeau pour les collectivités. Les efforts déployés au niveau opérationnel pour remédier à la situation ont connu un succès mitigé, et il n'y a actuellement aucun mécanisme formel permettant de faciliter des discussions de plus haut niveau entre les ministères participants.

5. CONCLUSIONS

Pertinence

L'Initiative demeure pertinente puisque les conditions sociétales qui ont mené à sa création demeurent. Ce travail concorde avec les responsabilités du Ministère qui consistent à soutenir des collectivités sécuritaires et à combler les écarts au niveau des services aux peuples autochtones. Le gouvernement fédéral a énoncé sa priorité de mettre fin à la violence envers les femmes et les filles autochtones, et l'Initiative entend s'attaquer aux causes premières de la violence envers les femmes et les filles en trouvant des solutions au niveau communautaire.

Conception et exécution

L'Initiative a été mise en œuvre comme prévu, et ses activités reposent sur des principes fondamentaux qui sont à la fois globaux et propres aux collectivités. Bien que ces principes aient été considérés comme des forces au niveau de la conception du programme, des difficultés ont été rencontrées sur le plan de leur mise en œuvre puisqu'une telle approche exige beaucoup de temps et de ressources.

Des considérations ACS+ (c.-à-d. genre, diversité et autres facteurs d'identité croisée) ont été incluses tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'Initiative et se sont avérées adéquates et adaptées. Entre autres exemples, dans les documents fournis aux animateurs et aux collectivités, on insiste sur l'importance de réduire les obstacles à la participation aux activités de planification de la sécurité communautaire et de voir à une vaste représentation de la collectivité. Cela a généralement pris la forme de séances avec les Aînés et d'interactions avec les jeunes.

Rendement

L'Initiative a permis de soutenir les collectivités dans l'élaboration de plans de sécurité et a fourni des outils et une formation pour faciliter ce processus. Les collectivités qui ont participé à la planification de la sécurité ont relevé des changements favorables, comme la création de groupes de jeunes et de programmes de surveillance communautaire, ainsi qu'une plus grande interaction avec les services de police.

Au cours de la période visée par l'évaluation, 37 collectivités ont préparé un PSC et nous avons communiqué avec 74 autres collectivités pour sonder leur intérêt à participer au processus de planification. La planification de la sécurité communautaire et la mise en œuvre d'un PSC reposent sur la participation des membres de la collectivité et sur l'appui des leaders communautaires. Dans les collectivités ayant un plan de sécurité actif, il est possible de mobiliser de multiples secteurs de services. Les secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation sont les partenaires les plus souvent cités aux étapes d'élaboration et de mise en œuvre.

L'Initiative a, dans une certaine mesure, harmonisé les programmes gouvernementaux aux priorités établies dans les PSC. Le Ministère n'offre pas un financement complet pour la mise en œuvre des PSC. L'Initiative encourage plutôt les collectivités à obtenir un financement

auprès d'autres sources et s'efforce d'harmoniser le financement gouvernemental aux priorités communautaires. Bien que l'on ait établi une approche axée sur la collaboration de façon à permettre aux collectivités de mobiliser d'autres partenaires fédéraux, il reste des lacunes importantes au niveau de la création de liens entre les collectivités et des sources de financement aux fins de mise en œuvre.

SP et SAC financent tous deux des activités de planification au sein des collectivités autochtones. Les activités de planification communautaire globale peuvent être axées sur la gouvernance, les terres et ressources, la santé, le développement des infrastructures, la culture, la société, l'éducation ou l'économie. SAC finance un poste de coordonnateur au sein des collectivités, ainsi que la mise en œuvre de projets considérés prioritaires. Le fossé entre la planification et la mise en œuvre peut être décourageant pour les collectivités qui ont élaboré un plan de sécurité soutenu par SP et qui sont prêtes à mettre celui-ci en place. Comme le gouvernement du Canada souhaite améliorer les relations de nation à nation, il importe que le secteur des programmes se penche sur l'incidence éventuelle de ce manque de coordination ou de financement pour la mise en œuvre des PSC.

Dans l'ensemble, les collectivités qui ont participé au processus de planification de la sécurité communautaire sont d'avis qu'elles en ont tiré profit et qu'elles sont davantage prêtes à s'attaquer aux questions relatives à la sécurité communautaire. Des liens communautaires plus forts et un intérêt accru représentent d'importants atouts pour les collectivités qui n'ont pas encore mis en œuvre leur plan de sécurité.

6. RECOMMANDATIONS

Le sous-ministre adjoint du Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime devrait :

1. Harmoniser les outils existants et établir des processus pour aider les collectivités à élaborer leur plan de sécurité communautaire, le mettre en œuvre et en surveiller l'application. Cela peut comprendre des exemples des mesures de réussite, ainsi qu'un soutien supplémentaire, comme de favoriser la création de communautés de pratique et de donner des conseils sur les occasions de financement de sources gouvernementales et non gouvernementales.
2. Développer et saisir d'autres occasions de collaboration et d'harmonisation potentielle avec d'autres initiatives fédérales et à base communautaire à l'échelle régionale et nationale, y compris assurer un engagement au niveau de la haute direction.

7. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation	Mesure prévue	Date d'achèvement prévue
<p>Harmoniser les outils existants et établir des processus pour aider les collectivités à élaborer leur plan de sécurité communautaire et à mettre en œuvre et surveiller les mesures prévues. Cela peut comprendre des exemples des mesures de réussite, ainsi qu'un soutien supplémentaire, comme de favoriser la création de communautés de pratique et de donner des conseils sur les occasions de financement pertinentes de sources gouvernementales et non gouvernementales.</p>	<p>L'équipe du programme élaborera, peaufinera et documentera les mécanismes de soutien des collectivités tout au long du processus de planification de la sécurité communautaire.</p>	<p>Le 31 mars 2023</p>
<p>Développer et saisir d'autres occasions de collaboration et d'harmonisation potentielle avec d'autres initiatives fédérales et à base communautaire à l'échelle régionale et nationale, y compris assurer un engagement au niveau de la haute direction.</p>	<p>L'équipe du programme engagera avec les homologues d'autres ministères fédéraux pour mieux explorer les pistes de collaboration et d'harmonisation. Il faudra plus de ressources pour répondre entièrement à cette recommandation et créer des réseaux permanents.</p>	<p>Le 30 septembre 2019</p>

ANNEXE A : MODÈLE LOGIQUE

