

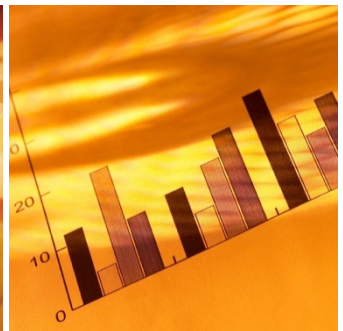
La prévention du crime au Canada : défis liés à la mise en œuvre et stratégies pour les relever

par Janet Currie et Tim Roberts, Focus Consultants

RAPPORT DE RECHERCHE : 2015–R005

DIVISION DE LA RECHERCHE

www.securitepublique.gc.ca



BÂTIR UN **CANADA SÉCURITAIRE ET RÉILIENT**



Sécurité publique
Canada

Public Safety
Canada

Canada 

Sommaire

Le présent rapport expose les résultats d'une analyse des données relatives à la mise en œuvre de soixante-et-onze projets en prévention du crime financés par la Stratégie nationale pour la prévention du crime de Sécurité publique Canada. Les données utilisées dans le présent rapport ont été extraites rétrospectivement des documents relatifs aux projets, puis entrées dans une base de données exhaustive qui se veut un dépôt d'information sur les défis et les stratégies liés à la mise en œuvre.

La plupart des défis liés à la mise en œuvre auxquels se sont heurtés les projets touchaient la gestion des données et les formulaires à remplir; le recrutement et la référence des participants et des parents, de même que le maintien de leur participation; l'adaptation des programmes en fonction des besoins des participants; l'embauche, le roulement et la formation du personnel; le financement et les ressources; l'obtention d'installations appropriées et l'accessibilité; l'établissement et le maintien de partenariats; ainsi que l'administration et la gestion.

L'adaptation du contenu du programme en fonction des besoins des participants a été employée comme stratégie clé pour relever les défis. Les responsables de projets ont, par exemple, ajouté des composantes culturelles, offert des activités variées qui intéressaient les participants, emprunté une démarche proactive afin de soutenir le recrutement, et fait preuve de souplesse afin de composer avec les défis tels que le roulement du personnel. Ils ont en outre mis l'accent sur le suivi et le développement systématique des projets, embauché du personnel chevronné, bienveillant et empathique qui a été capable de concevoir des activités en fonction des besoins des participants, et d'entretenir des relations profondes avec les familles et les partenaires communautaires.

Les résultats de la présente étude nous renseignent sur les défis couramment associés à la mise en œuvre de projets de prévention du crime, de même que sur les stratégies les plus souvent employées pour relever ces défis. Les données sont trop limitées pour qu'il soit possible d'établir un lien direct avec les effets obtenus par les projets, mais il est possible d'extrapoler que plus nombreux et complexes sont les défis liés à la mise en œuvre auxquels un projet est confronté, plus il est difficile de produire les effets escomptés. Notre rapport présente des anecdotes réelles ainsi que des renseignements concrets sur les projets, et devrait servir à éclairer la mise en œuvre des nouveaux projets de prévention du crime.

Note des auteurs

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne traduisent pas nécessairement celles de Sécurité publique Canada. Prière d'acheminer toute correspondance à propos du présent rapport à l'adresse suivante : Division de la recherche, Sécurité publique Canada, 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P8. Courriel : PS.CSCCBResearch-RechercheSSCRC.SP@canada.ca.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement Julie Savignac, Marion Cook et Shelley Tyler, de Sécurité publique Canada, de leur soutien indéfectible dans l'exécution de ce projet. Un merci tout spécial à Julie d'avoir coordonné tous les aspects du projet avec tant d'efficacité.

Renseignements sur le produit

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2015

N° PS18-27/2015F-PDF au catalogue.
ISBN 978-0-660-03653-3

Table des matières

Introduction.....	4
Méthodologie.....	4
Sources de données et méthodes	4
Limites relatives aux données.....	5
Description des projets et services offerts	6
Durée et types des programmes.....	6
Lieux de mise en œuvre des projets et milieu principal	6
Services offerts par les projets.....	7
Accessibilité des services	8
Références, admissibilité et évaluation.....	8
Projets ciblant les enfants et les jeunes.....	10
Caractéristiques des enfants et des jeunes participants	10
Taux de participation des enfants et des jeunes.....	11
Recrutement et maintien des enfants et des jeunes au sein des projets	12
Adaptations apportées aux projets ciblant les enfants et les jeunes.....	13
Satisfaction des enfants et des jeunes.....	13
Projets ciblant les parents.....	13
Caractéristiques des parents participants	13
Taux de participation des parents.....	14
Engagement et maintien des parents au sein des projets	14
Satisfaction des parents.....	15
Projets ciblant les adultes.....	15
Caractéristiques des adultes participants	15
Maintien des adultes au sein des projets.....	15
Satisfaction des adultes.....	16
Direction du projet, groupe consultatif et bénévoles, planification du projet et enjeux liés à la dotation.....	16
Direction du projet.....	16
Groupe consultatif et bénévoles	19
Planification du projet.....	19

Recrutement, conservation et formation du personnel.....	20
Satisfaction du personnel.....	22
Relations avec les partenaires.....	22
Nombre et type de partenaires	22
Relations et contribution des partenaires.....	23
Relations avec les organismes communautaires	24
Relations avec les écoles.....	24
Relations avec la police et la GRC	25
Relations avec les organisations autochtones	25
Relations avec les collèges et universités	26
Relations avec les organismes correctionnels.....	26
Engagement et motivation des partenaires.....	26
Satisfaction des partenaires.....	27
Fidélité au projet et adaptations.....	27
Enjeux liés à la gestion des données.....	28
Défis les plus importants liés à la mise en œuvre et stratégies empruntées pour les relever	29
Stratégies les plus courantes lors de la mise en œuvre d'un projet.....	32
Leçons apprises liées à la mise en œuvre des projets.....	34
Conclusions clés.....	37
Annexe A : Définitions des types de programmes de prévention du crime.....	40

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un contrat externe portant sur l'analyse des données relatives à la mise en œuvre de soixante-et-onze projets en prévention du crime financés par la Stratégie nationale pour la prévention du crime de Sécurité publique Canada entre 2008-2009 et 2013-2014¹. L'objectif était d'effectuer une revue dans le but de consigner les défis courants, d'examiner si ces défis diffèrent selon certains aspects du projet, et de définir les éléments facilitant la mise en œuvre réussie d'un programme.

En 2014-2015, Sécurité publique Canada, auparavant l'équipe de recherche du Centre national de prévention du crime, a préparé un contrat de recherche visant l'analyse des enjeux relatifs à la mise en œuvre de projets de prévention du crime fondés sur des données probantes dans des collectivités locales. Ces travaux s'inscrivaient dans le mandat de l'ancien Centre national de prévention du crime, qui consistait à acquérir et à disséminer des connaissances canadiennes quant aux programmes efficaces de prévention du crime et aux stratégies de mise en œuvre.

Méthodologie

Sources de données et méthodes

La détermination des principales données de mise en œuvre à collecter pour le dépôt (c.-à-d. la base de données sur la mise en œuvre) a été entreprise en deux phases. La première phase englobait la tenue de consultations avec le responsable technique du projet (RT) et une revue des documents de référence pertinents², dans le but de dresser un questionnaire précis servant à recueillir les données à partir des documents relatifs aux projets. La portée et le type des données consignées dans la base de données ont été déterminés en consultation avec le RT. Les objectifs de la phase de consultation consistaient à « décomposer » le processus de mise en œuvre en éléments individuels et à jeter les bases d'un scénario propre à chaque projet. Il en a résulté la création d'un gabarit pour la collecte des données (le questionnaire), lequel contient 200 champs de texte destinés à l'entrée de données quantitatives et qualitatives. Pendant la deuxième phase, le formulaire a été piloté avec 18 projets, après quoi les révisions finales ont été apportées. Les questions pour lesquelles trop de données étaient manquantes ont été supprimées et soumises au RT pour utilisation future (le cas échéant).

Les données de mise en œuvre collectées aux fins du dépôt étaient variées et portaient notamment sur la planification et la gestion du projet, les services offerts, la participation, l'engagement et le maintien, la manipulation des données, de même que les défis généraux liés à la mise en œuvre et les stratégies adoptées pour les relever.

Une fois le questionnaire final prêt à être utilisé, l'extraction rétrospective des données à partir des 71 rapports relatifs aux projets a débuté. Les documents examinés pour chaque projet variaient en nombre de un à cinq, et comprenaient l'évaluation des processus, le rapport sommaire et des rapports connexes (par ex. des rapports d'activités). Le processus d'extraction se composait de trois étapes. La première

¹ Ces projets, présélectionnés par le responsable technique, ont été inclus dans la base de données sur la mise en œuvre et constituent le fondement du présent rapport. Le responsable technique était représenté par des employés de Sécurité publique Canada, anciennement le Centre national de prévention du crime.

² Les gabarits, guides et matrices internes en matière d'évaluation et de suivi du rendement, de même que le guide de mise en œuvre (Savignac et Dunbar, 2014) ont été consultés en vue de définir les indicateurs de la mise en œuvre les plus pertinents aux fins de la collecte des données.

consistait à lire les documents en entier et à consigner toute donnée s'appliquant au questionnaire. La deuxième étape consistait à parcourir les sections du rapport se rapportant aux domaines définis dans le questionnaire. Enfin, lorsqu'il devenait difficile de trouver des données, la fonction « recherche » a été utilisée pour effectuer de nouvelles recherches dans les documents.

Après avoir entré les données dans le questionnaire, elles ont été par la suite transférées dans une base de données interrelationnelle (The Survey System) pour en faciliter l'agrégation et l'analyse. Le contenu définitif de la base de données du Survey System a ensuite été transféré à un tableur Excel à l'intention du RT. Un manuel de codage qui accompagnait le questionnaire a aussi été développé afin d'expliquer les codes et de donner des instructions sur la façon de remplir le questionnaire. La base de données se veut un outil permanent de collecte, d'analyse et d'évaluation des données par le RT.

Limites relatives aux données

Dans certains des champs du dépôt, les données sont très limitées. En effet, les rapports consultés pour entrer les données dans le dépôt suivaient les gabarits et lignes directrices élaborés avant cette étude. Dit autrement, les champs que renferme la base de données s'inspirent de ces gabarits, mais certaines dimensions clés de la mise en œuvre abordées dans la base de données, par exemple la pérennisation, ne figuraient pas dans les gabarits fournis aux fins de la production des rapports. Cette limite influe sur la quantité de données manquantes et accroît la difficulté du processus de collecte de données, en plus de mettre en évidence les révisions à apporter aux gabarits et aux lignes directrices en matière de production des rapports.

D'autres limites ont aussi influencé le niveau d'exhaustivité et d'exactitude de certaines données :

- Variabilité dans l'exhaustivité, la qualité et la spécificité des données figurant dans les rapports. Tel que mentionné, les documents relatifs aux projets ne contenaient pas nécessairement des données pour tous les champs.
- Données incomplètes ou contradictoires. À titre d'exemple, le nombre de participants ayant terminé le programme pouvait varier selon le rapport consulté.
- La couverture de différentes périodes du projet par les rapports rendait difficile la détermination des résultats finaux.
- Le manque de clarté des renseignements dans les rapports (p. ex., défis liés à la mise en œuvre, leçons apprises) exigeait une certaine interprétation par l'examineur qui remplissait le gabarit. Lorsqu'une interprétation raisonnable n'était pas possible, le champ était laissé vide.
- Puisque les données ont été extraites rétrospectivement et ne portaient pas toujours directement sur les sujets du dépôt, il y avait souvent absence de consensus clair quant aux stratégies à adopter pour relever les défis liés à la mise en œuvre.

Dans les cas de données contradictoires (p. ex., nombre de participants au programme), la meilleure ou plus récente source de données a été utilisée et/ou le RT consulté. En l'absence de données disponibles sur un sujet en particulier, nous avons laissé le champ vide ou inscrit AD (aucune donnée) dans le dépôt.

Description des projets et services offerts

Durée et types des programmes

La majorité des projets (52 %) ont duré de trois ans à moins de quatre ans; 20 % ont duré quatre ans ou plus; et 28 % ont été financés pendant moins de trois ans.

Au chapitre de la classification par type de programme, 24 % des projets ont été classés comme des programmes modèles, 23 % comme des programmes prometteurs, et 54 % comme des programmes novateurs³. Dans un peu plus que la moitié des projets (55 %), il y avait possibilité de contacter le développeur du programme. Bien que 49 % des projets n'aient disposé d'aucune information sur cette relation, parmi ceux qui en avaient, 36 % ont trouvé cette relation très utile, 48 % l'ont trouvée quelque peu utile, et 18 % ne l'ont pas trouvée utile (il est à noter qu'aucune explication de ces types de relations n'a été recueillie dans la base de données).

Lieux de mise en œuvre des projets et milieu principal

En ce qui concerne la taille des collectivités, 52 % des projets ont été mis en œuvre en milieu urbain, 23 % dans de petites collectivités, 17 % dans des collectivités principalement rurales, et 8 % dans des régions urbaines et rurales mixtes⁴. Dix-huit pour cent (18 %) des projets ont été mis en œuvre dans le Nord du Canada⁵, et 28 % dans des endroits isolés ou éloignés⁶. Les projets inclus dans le dépôt représentaient douze des treize provinces et territoires, et plus de 20 % d'entre eux ont été mis en œuvre en Ontario (voir le tableau 1).

³ Vous trouverez des définitions des programmes modèles, prometteurs et novateurs à l'annexe A. Au nombre des **programmes modèles**, mentionnons *Life Skills Training - LST* (7 %), le programme de thérapie multisystémique (*Multisystemic Therapy - MST*) (3 %), *Stop Now and Plan- SNAP* (11 %) et *Project Towards No Drug Abuse* (1 %). Parmi les **programmes prometteurs**, on retrouve le *Leadership and Resiliency Program – LRP* (1 %), *Project Venture* (4 %), le *Youth Inclusion Program – YIP* (7 %), *WrapAround* (4 %), *Alternative Suspension* (1 %), *Pathways to Education* (1 %), *Reconnecting Youth* (1 %) et *Gang Prevention through Targeted Outreach* (1 %).

⁴ La définition de la taille d'une collectivité n'est pas stricte et a besoin d'être peaufinée. Les « collectivités urbaines » comprenaient toutes les capitales provinciales et, dans la plupart des cas, excédaient les 30 000 habitants. Les « petites collectivités » étaient des collectivités d'environ 5 000 à 30 000 habitants (p. ex., Burns Lake, en Colombie-Britannique). Les « collectivités principalement rurales » désignaient généralement des petites collectivités. Les « régions urbaines et rurales mixtes » s'appliquaient habituellement aux projets mis en œuvre dans une région ou dans de nombreuses collectivités au lieu d'une seule collectivité.

⁵ Le « Nord du Canada » incluait non seulement les projets mis en œuvre dans les deux territoires, mais aussi dans la partie nord des provinces non maritimes.

⁶ Les projets des « endroits isolés ou éloignés » étaient fréquemment ceux mis en œuvre dans le « Nord du Canada », mais comprenaient aussi des projets mis en œuvre dans des collectivités du Sud (Première Nation de Peguis; Merritt) qui n'étaient pas étroitement reliées à d'autres collectivités, ou qui étaient difficiles d'accès.

Tableau 1 : Province ou territoire de mise en œuvre des projets inclus dans la base de données

Province ou territoire	Pourcentage
Ontario	21 %
Alberta	15 %
Québec	13 %
Colombie-Britannique	11 %
Saskatchewan	11 %
Manitoba	8 %
Nouvelle-Écosse	6 %
Terre-Neuve-et-Labrador	3 %
Nouveau-Brunswick	3 %
Territoires du Nord-Ouest	3 %
Île-du-Prince-Édouard	3 %
Yukon	3 %
Nunavut	0 %

Cinquante-six pour cent (56 %) des projets ont été mis en œuvre dans un seul milieu, et 32 % dans plus d'un milieu (de ces derniers, 7 % des projets ont réalisé des activités dans plus de cinq milieux). En ce qui concerne le milieu principal, 32 % des projets ont été mis en œuvre dans un établissement communautaire ou récréatif pour les jeunes, et 21 % dans une école. Ensuite, 6 % des projets ont été mis en œuvre dans les locaux d'organismes de services sociaux, 3 % dans des établissements de traitement, et 3 % dans des établissements résidentiels. Trente-cinq pour cent (35 %) des projets ont été mis en œuvre dans divers milieux tels que des églises, des centres de formation et des ensembles résidentiels. Il était fréquent de dénoter plusieurs sites de mise en œuvre associé à un même projet notamment lorsque les activités étaient variées et exigeaient différents types de locaux, ou si le projet était exécuté dans plusieurs collectivités.

Services offerts par les projets

Comme on pouvait s'y attendre, tous les projets inclus dans le dépôt mettaient l'accent sur la prévention du crime auprès des populations à risque (les enfants/jeunes, les parents/tuteurs ou les adultes constituaient le principal groupe cible à risque). Certains projets se concentraient aussi sur d'autres secteurs d'intervention précis, notamment les enjeux criminels liés aux gangs (35 %), les crimes liés à la drogue et à l'alcool (18 %), la violence non familiale (11 %), l'exploitation sexuelle (11 %), la violence intrafamiliale (6 %) et l'intimidation (6 %).

Les responsables de projets offraient un éventail de services à leurs participants. Comme le montre le tableau 2, les six services les plus courants étaient les activités récréatives (79 %), le mentorat (77 %), le soutien émotionnel, spirituel et sous forme de counseling (69 %), la préparation à la vie quotidienne (69 %), les services et le soutien pédagogiques, le tutorat et la promotion de l'éducation (59 %), de même que les références vers d'autres services (51 %).

Tableau 2 : Services offerts par les projets inclus dans la base de données

Principaux services offerts par les projets	Pourcentage de projets offrant ces services*
Activités récréatives	79 %
Mentorat	77 %
Soutien émotionnel, spirituel et sous forme de counseling	69 %
Préparation à la vie quotidienne	69 %
Services et soutien pédagogiques, tutorat et promotion de l'éducation	59 %
Références vers d'autres services	51 %
Traitement de la toxicomanie ou éducation à son sujet	49 %
Soutien et counseling aux parents	48 %
Planification individuelle des cas	31 %
Mobilisation communautaire	21 %
Thérapie familiale	6 %
Thérapie cognitivo-comportementale individuelle	6 %

* Plus d'une réponse possible par projet.

Accessibilité des services

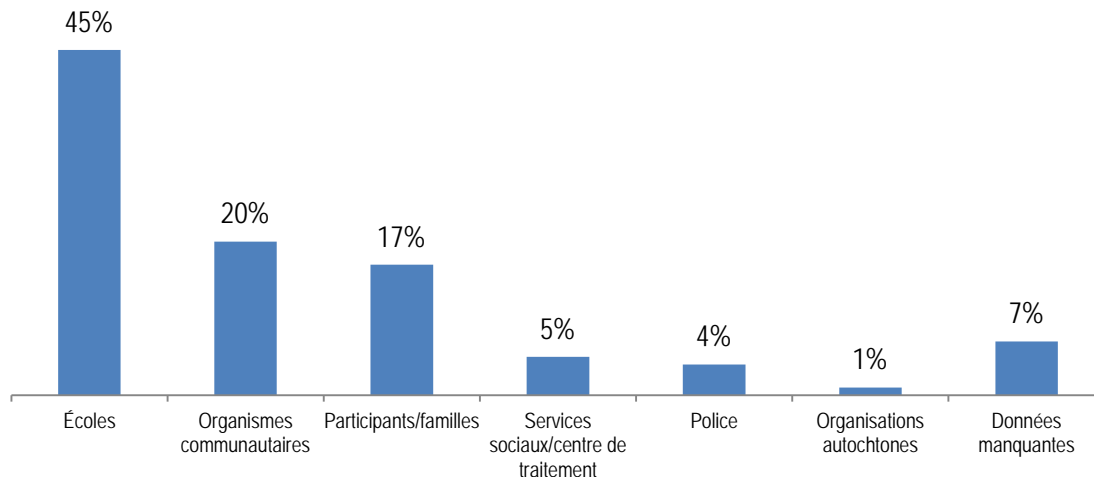
Vingt-huit pour cent (28 %) des projets pour lesquels des données étaient disponibles ont connu des difficultés concernant leur accessibilité aux participants. Ces difficultés étaient constamment plus élevées pour les projets mis en œuvre dans des endroits isolés ou éloignés, et un peu plus élevée pour les projets mis en œuvre dans le Nord du Canada. La difficulté la plus couramment identifiée par les responsables des projets (50% des projets) était le manque de transport vers les sites du projet⁷. Les responsables ont cité au nombre des explications l'insuffisance du budget, l'absence de moyens de transport public ou un manque de conducteurs parmi le personnel. Il s'agissait d'un obstacle majeur pour certains participants.

Références, admissibilité et évaluation

Les écoles étaient à l'origine du plus important volume de références, soit 45 % des projets inclus dans la base de données (voir la figure 1). Pour 10 % des projets, les principales sources de références n'ont pas contribué à référer des participants potentiels au programme comme il avait été prévu au départ, ce qui signifie que le volume de références a été plus faible que prévu. Dans la majorité de ces cas, la police n'a pas effectué le volume de références escompté. En fait, la police a été considéré comme la principale source de références que par 4 % seulement des projets. Les rapports analysés ne mentionnaient aucune raison claire expliquant cette divergence dans le nombre de références.

⁷ D'autres enjeux moins fréquents touchant l'accessibilité étaient de nature sociale. Par exemple, un grand nombre de parents se méfiaient du système scolaire en raison de leur expérience des pensionnats indiens. Ces parents devaient surmonter un obstacle psychologique important pour participer à un projet mis en œuvre à l'école; or, pour certains, cet obstacle peut s'avérer impossible à surmonter à moins que les intervenants du programme ne déploient d'énormes efforts pour leur tendre la main à leur domicile ou dans un lieu neutre. De même, la complexité des vies de certaines familles et de certains jeunes ont rendu impossible l'assiduité au programme, ce qui a limité la capacité de ces familles et de ces jeunes à participer aux programmes dont les exigences étaient élevées en matière d'assiduité.

Figure 1 : Principale source de références des projets inclus dans la base de données



D'après les documents relatifs aux projets, les responsables de 69 % des projets avaient clairement établi les critères d'admissibilité qui ont servi à recruter les participants.

Les responsables de 51 % des projets ont eu recours à un outil d'évaluation des risques durant le processus de référence et de recrutement. Divers outils ont été employés, dont certains par plus d'un projet : la *Child Behaviour Checklist*, le *Early Assessment Risk List (EARL- 20B/21G)*, la *Child and Adolescent Functional Assessment Scale* et ONSET⁸. Pour plus de la moitié (58 %) des projets, le personnel a éprouvé de la difficulté à utiliser l'outil d'évaluation. En effet, les familles et les participants trouvaient les formulaires indiscrets et hésitaient à se soumettre au processus, ou alors la longueur et la complexité des formulaires les rendaient difficiles à remplir. Certains intervenants estimaient que les formulaires n'étaient pas très utiles pour mesurer les objectifs, les risques ou les effets du projet, et qu'ils n'étaient pas adaptés à des populations particulières (p. ex., les jeunes impliqués dans un gang ou les jeunes autochtones).

Voici les quatre stratégies les plus couramment employées⁹ pour relever les défis associés aux formulaires d'évaluation :

- trouver des solutions de rechange aux formulaires;
- réduire le nombre de formulaires;
- offrir des incitatifs aux participants afin qu'ils remplissent les formulaires au complet;
- entretenir des relations de confiance afin que les participants se sentent à l'aise de remplir les formulaires.

⁸ Pour en savoir davantage sur les outils d'identification et d'évaluation des risques, consulter la publication suivante :

<http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/tls-dntf-rsk-rprt/index-fra.aspx>.

⁹ Les stratégies décrites dans le présent rapport ne sont pas classées comme étant intrinsèquement positives ou négatives. En fait, de façon générale, aucune évaluation de suivi à long terme n'a été réalisée quant à l'efficacité des stratégies ou des adaptations.

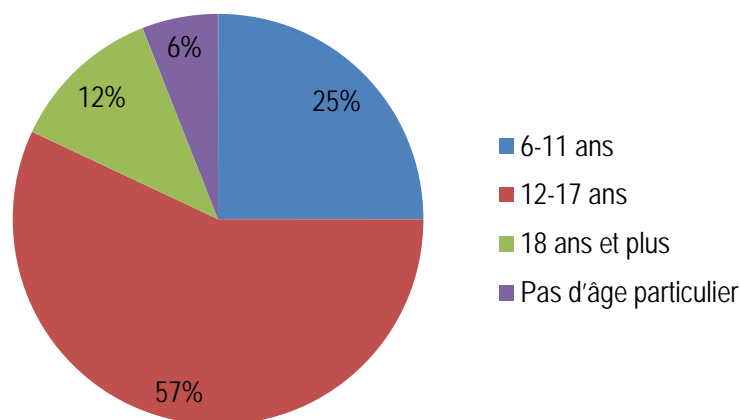
Projets ciblant les enfants et les jeunes

Caractéristiques des enfants et des jeunes participants

Trois principaux groupes de participants ont été définis dans le dépôt : les enfants et les jeunes, les parents, et les adultes. Certains projets ciblaient un seul groupe principal (49 %), d'autres ciblaient deux groupes principaux (49 %) et, enfin, une petite proportion (1 %) ciblaient les trois groupes. La majorité des projets (96%) avaient comme groupe principal les enfants et les jeunes. En plus de desservir cette clientèle, 46 % des projets comptaient aussi les parents comme groupe principal. Enfin, 4 % des projets ciblaient uniquement les adultes.

Comme l'illustre la figure 2, la majorité des projets ciblaient les jeunes de 12 à 17 ans (57 %), et 25 % des projets ciblaient les enfants de 6 à 11 ans. Concernant le genre, la majorité des projets ciblaient à la fois les garçons et les filles (3 % ciblaient exclusivement les garçons, et 1 % ciblaient uniquement les filles).

Figure 2 : Groupes d'âge des participants aux projets ciblant les enfants et les jeunes (en %)



Les enfants autochtones¹⁰ représentaient un pourcentage significatif des participants dans près de la moitié (47 %) des projets ciblant les enfants et les jeunes. L'appartenance des enfants et des jeunes à un groupe ethnoculturel (excluant les Autochtones) a été noté pour 28% des projets et l'appartenance à un groupe linguistique minoritaire, à 18%.

Le tableau 3 présente d'autres données sur les caractéristiques des enfants et des jeunes ayant participé aux projets. Certaines données (risque de délinquance ou de récidive) étaient disponibles dans la plupart des documents relatifs aux projets, mais dans bien des cas il manquait des données sur la santé mentale ou la consommation de drogue et d'alcool. Étant donné l'importance de ces caractéristiques pour les projets en prévention du crime, la proportion des données manquantes a été incluse dans le tableau (en %) ¹¹.

¹⁰ Aux fins de la base de données, un projet a été classé comme comptant des participants autochtones lorsqu'au moins 50 % des participants étaient autochtones.

¹¹ Règle générale, les informations sur le nombre de participants primaires ayant une histoire de délinquance, le nombre de participants primaires ayant des problèmes de toxicomanie et le nombre de participants ayant des problèmes diagnostiqués en santé mentale, avec des troubles de comportement, des troubles neurocomportementaux, ou des troubles du spectre de

Tableau 3 : Caractéristiques des enfants et des jeunes ayant participé aux projets

Caractéristique des enfants et des jeunes ayant participé aux projets	Pourcentage de projets faisant état de la caractéristique	Aucune donnée
Risque de délinquance ou de récidive	75 %	9 %
Problèmes liés à la drogue ou à l'alcool	54 %	26 %
Démêlés avec la police ou casiers judiciaires	54 %	26 %
Troubles mentaux	38 %	37 %
Risque d'activités liées aux gangs	26 %	25 %

D'autres caractéristiques importantes des enfants et des jeunes ayant participé aux projets de prévention du crime ont été relevées par 68 % des projets. Comme les données sur ces caractéristiques n'ont pas fait l'objet de rapports systématiques dans les documents relatifs aux projets, nos pourcentages constituent probablement des sous-estimations. Voici les caractéristiques les plus fréquemment décrites (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- faible engagement scolaire (33 %);
- relations familiales dysfonctionnelles/négligence et violence familiale (27 %);
- pauvreté (23 %);
- agressivité, destructivité /troubles des conduites et du comportement (23 %);
- problèmes de relations avec les pairs, isolement social (15 %);
- familles monoparentales (10 %); et
- placement familial/foyers de groupe (10 %).

Taux de participation des enfants et des jeunes

Soixante-treize pour cent (73 %) des responsables de projets ont fourni de l'information sur le nombre d'enfants et de jeunes participants. Il convient d'user de prudence dans l'interprétation des données concernant les taux prévus et réels de participation aux projets, car les données à ce sujet étaient incomplètes ou manquaient d'uniformité. De plus, les taux prévus peuvent avoir une signification limitée car ils sont prédéfinis avant le démarrage des activités et sont en fonction des objectifs, de la portée et de l'échéancier de chaque projet, et ils sont souvent recalculés en cours de route afin de refléter les changements.

Le nombre prévu d'enfants et de jeunes participants aux projets variait de 30 à plus de 1 000. Pour la période générale de financement des projets ciblant les enfants et les jeunes, la taille moyenne du groupe cible était de 330 participants. Le nombre moyen de participants se chiffrait à 295, de nombreux projets se situant donc légèrement en-deçà de leurs projections ciblées.

On peut également choisir de comparer les nombres ciblés avec les nombres réels de participants (encore une fois, les données doivent être interprétées avec prudence). Si l'on applique cette mesure, parmi les 46 projets ayant fait état des deux éléments de données, 39 % ont pleinement atteint ou dépassé leurs objectifs, 30 % ont atteint entre 75 % et 99 % de leurs objectifs, et 30 % ont atteint moins de 75 % de leurs objectifs.

l'alcoolisation fœtale sont disponibles dans d'autres rapports internes des projets. En raison du volume et de la spécificité de ce type de données, ces rapports ne faisaient pas partie des rapports à revoir dans le cadre du développement de la base de données.

Recrutement et maintien des enfants et des jeunes au sein des projets

Cinquante-et-un pour cent (51 %) des responsables de projets ont décrit au moins un défi lié au recrutement des enfants et des jeunes participants. Voici quelques-uns des défis courants (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- réticence des jeunes à participer aux projets (26 %);
- le temps requis pour le recrutement a réduit les taux de participants (12 %);
- hésitation des parents à s'engager et à soutenir la participation de leurs enfants (12 %);
- les périodes de démarrage des projets plus longues que prévu ont influé sur les processus de recrutement (12 %); et
- le nombre d'admissions s'est trouvé réduit du fait que les familles ou les participants trouvaient les processus indiscrets (9 %).

Pour venir à bout de la résistance des jeunes et relever d'autres défis liés au recrutement des participants, les responsables de projets ont adopté des stratégies de facilitation, comme accroître le temps consacré aux activités de sensibilisation et d'engagement; mettre l'accent sur les activités revêtant un intérêt particulier pour les jeunes (p. ex., activités récréatives ou culturelles); effectuer des visites à domicile; recruter les participants là où ils passaient leur temps libre au lieu de se contenter de la publicité générale; désigner d'anciens participants et des parents comme champions; et cultiver la confiance envers le projet dans la collectivité dès le début du processus de mise en œuvre.

Afin de pallier la longue période parfois nécessaire pour recruter les participants, les responsables de projets ont lancé des campagnes-éclairés de recrutement, réalisé des activités de sensibilisation plus systématiques et proactives au lieu d'attendre des références et, dans un cas, changé de lieu pour mettre en œuvre le projet dans une école différente où il y avait possibilité d'obtenir un plus grand nombre de références. Lorsque les parents hésitaient à s'engager, le personnel a effectué des visites à domicile, s'est attardé davantage à l'explication du programme et a consacré plus de temps à l'engagement en réduisant sa charge de travail. Si le défi tenait au fait que le processus d'admission était considéré comme indiscret, les instruments ont été adaptés. En milieu scolaire, on a passé plus de temps à expliquer aux enseignants l'importance du processus de recrutement.

En ce qui concerne les défis associés au maintien de la participation des enfants et des jeunes, 16 % des responsables de projets ont mentionné le manque de participation ou d'engagement des parents, 10 % ont indiqué que le roulement du personnel avait ébranlé la confiance des participants, et quelque 6 % ont fait état de défis tels que les vies complexes des jeunes contribuant à leur manque d'assiduité, leur désintérêt pour les activités structurées, leur manque de confiance envers le « système », la difficulté à mobiliser les jeunes plus âgés, les difficultés liées au transport, la longueur des processus d'admission, et le déménagement des jeunes dans une autre collectivité.

Soixante-dix-huit pour cent (78 %) des responsables de projets ont décrit les stratégies particulières auxquelles ils ont fait appel pour maintenir la participation des enfants et des jeunes (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- 23 % ont dit qu'il était important d'offrir des activités pratiques ou récréatives variées qui intéressaient les enfants et les jeunes;
- 17 % ont indiqué que la qualité et la confiance représentaient des éléments cruciaux des relations entre les intervenants et les participants;
- 13 % ont souligné l'importance d'établir des horaires flexibles répondant aux besoins des enfants et des jeunes;

- 12 % ont noté la valeur d'ajouter des éléments adaptés à la culture ou de faire participer les Aînés aux activités;
- 12 % ont affirmé que le transport et les repas gratuits constituaient un incitatif important;
- 10 % ont insisté sur l'importance d'inclure les jeunes dans le processus décisionnel; et
- 10 % ont dit avoir offert des incitatifs tels que des prix ou un système de récompense.

Adaptations apportées aux projets ciblant les enfants et les jeunes

Cinquante-trois pour cent (53 %) des projets ciblant les enfants et les jeunes ont été adaptés. Les responsables de 13 % de ces projets ont ajouté ou modifié des composantes *WrapAround*¹², et 8 % ont ajouté des activités propres à chaque sexe, modifié l'horaire pour le rendre plus flexible et ajouté des services récréatifs.

L'adaptation la plus fréquente, effectuée dans 42 % de ces projets, consistait à ajouter des éléments culturels ou à adapter des éléments existants en fonction de la culture. Par exemple, les responsables de projets ont réalisé des activités culturelles comme des festins et des cérémonies, ajouté des références et des éléments culturels au cursus, organisé des camps culturels et engagé les Aînés.

Satisfaction des enfants et des jeunes

Dans les 96 % de projets où les enfants et les jeunes représentaient le groupe principal, 68 % ont évalué leur degré de satisfaction. D'après les résultats des rapports à ce sujet, tous les jeunes participants avaient un degré de satisfaction élevé ou modéré à l'égard du projet. Cinquante-neuf pour cent (59 %) des projets décrivaient les raisons de la satisfaction des participants, parmi lesquelles :

- les relations avec le personnel du projet (38 %);
- la diversité des activités offertes par le projet (33 %);
- l'appréciation des amitiés avec de nouveaux pairs (12 %);
- l'accroissement de la conscience de soi et de la résilience (12 %);
- la disponibilité du soutien pédagogique (10 %); et
- l'aide reçue par les jeunes participants pour composer avec la pression exercée par les pairs, surtout lorsqu'il s'agit d'apprendre à refuser de consommer de l'alcool et des drogues (10 %).

Projets ciblant les parents

Caractéristiques des parents participants

Les parents étaient autochtones¹³ dans 26 % des projets, et appartenaient à une minorité linguistique ou plus dans 27 % des projets (il n'y avait toutefois pas de données à ce sujet pour 27 % des projets). Ces groupes linguistiques semblaient provenir d'une diversité de régions, soit l'Asie du Sud, l'Afrique, les Caraïbes, le Moyen-Orient et l'Amérique du Sud.

¹² L'approche *WrapAround* est un processus de gestion de l'intervention intensif et personnalisé qui s'adresse aux jeunes ayant des besoins criants et complexes. Elle place le jeune au centre de la planification de son intervention. Les adaptations apportées à l'approche visaient à modifier les niveaux d'intensité en ce qui concerne la fréquence, l'inclusion des parties pertinentes et la durée du processus.

¹³ Pour les besoins de la base de données, un projet a été classé comme comptant des participants autochtones lorsqu'au moins 50 % des participants étaient autochtones.

Soixante-dix-neuf pour cent (79 %) des responsables de projets détenaient de l'information à propos d'autres caractéristiques importantes des parents participants, notamment les suivantes (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- 70 % des projets comptaient des parents aux prises avec de nombreux fardeaux sociaux et économiques;
- 54 % comptaient des parents décrits comme étant pauvres;
- 35 % comptaient des parents décrits comme entretenant une relation dysfonctionnelle avec leurs enfants, ce qui comprend la négligence;
- 27 % des parents étaient chefs de famille monoparentale;
- 23 % des familles étaient composées de nouveaux arrivants qui devaient souvent s'adapter à la culture ou surmonter des expériences antérieures de traumatisme et de violence;
- 23 % des parents étaient aux prises avec des problèmes d'alcool ou de drogue; et
- 19 % des familles montraient des signes de violence familiale.

Taux de participation des parents

Trente pour cent (30 %) des projets avaient des données sur les taux prévus et réels de participation des parents. Les données disponibles indiquent qu'en moyenne, les taux prévus pour les parents s'élevaient à 195 participants, tandis que les taux réels s'établissaient à 91 participants. Même si elles doivent être interprétées avec prudence, ces données témoignent de difficultés concrètes à maintenir l'engagement des parents.

Engagement et maintien des parents au sein des projets

Les données indiquent que 45 % des projets ont éprouvé de la difficulté à maintenir la participation des parents aux activités du projet. Il arrivait fréquemment qu'un même projet soit confronté à plus d'une difficulté, par exemple :

- 27 % des projets expliquaient le manque de participation des parents principalement par leurs pressions liées au travail et leurs horaires, de même que par leur pauvreté générale et leurs fardeaux socioéconomiques;
- 20 % des projets ont noté que les parents ne voulaient pas participer, ou que leurs enfants ne voulaient pas qu'ils participent;
- dans 20 % des projets, les parents n'aimaient pas que des termes tels que « membre d'un gang » soient employés pour désigner leurs enfants, car ils les associaient à la stigmatisation;
- dans 13 % des projets, les parents craignaient que leurs pratiques parentales soient critiquées devant d'autres personnes; et
- dans un autre 13 % des projets, les parents ne faisaient pas confiance aux systèmes non autochtones.

Soixante-sept pour cent (67 %) des projets ont noté des informations au sujet des stratégies utilisées pour tenter d'engager les parents ou de maintenir leur participation aux activités du programme. Dans près de 30 % des projets, le personnel a engagé les parents à leur domicile, souvent de manière informelle, afin de gagner leur confiance. Vingt-sept pour cent (27 %) des projets ont souligné l'importance d'embaucher des intervenants empathiques et communicatifs qui prenaient parfois activement la défense des parents. Dans 14 % des projets, il y a eu des changements ou des adaptations aux composantes du programme en fonction de l'horaire des parents, une aide pratique sous forme de transport et de garde d'enfants a été offerte, les parents ont été encouragés à apporter leurs enfants aux rencontres et des séances d'information

à l'intention des parents ont été tenues. Toutes ces stratégies étaient considérées comme utiles pour maintenir la participation des parents aux activités du projet.

Satisfaction des parents

Dans les 46 % de projets où les parents constituaient un groupe principal, 64 % ont évalué leur degré de satisfaction. D'après les évaluations, 82 % des parents étaient satisfaits du projet (dans les autres cas, il n'a pas été possible d'évaluer les données trop limitées). Parmi les projets comptant des parents satisfaits, 95 % détenaient de l'information sur les composantes du programme ayant généré le plus de satisfaction (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- 50 % des parents étaient le plus satisfaits de la qualité et de la réceptivité des intervenants, les décrivant comme étant empathiques, faciles d'approche, de grande qualité et bienveillants;
- 50 % des parents étaient très satisfaits des renseignements reçus quant aux moyens d'améliorer leurs pratiques parentales, ainsi que des activités offertes à leurs enfants; et
- 15 % des parents ont exprimé leur satisfaction envers l'accès au soutien social et à la thérapie, et envers l'aide aux devoirs et les activités scolaires auxquelles leurs enfants ont pu accéder.

Projets ciblant les adultes

Caractéristiques des adultes participants

Sept pour cent (7 %) des projets ciblaient les adultes comme groupe principal. Les documents relatifs aux projets indiquent que certains adultes ayant participé à ces projets étaient aux prises avec des troubles mentaux et des problèmes liés à l'alcool ou à la drogue; les adultes participants étaient aussi décrits comme présentant un risque de délinquance ou de récidive. Les participants aux projets n'appartenaient pas à des minorités linguistiques, mais l'un des projets comprenait différents groupes ethnoculturels.

Les rapports fournissaient des données sur la taille des groupes cibles pour seulement trois des projets ciblant les adultes. Le nombre cible de participants variait de 60 à 175, un projet comptant en moyenne 103 participants pour l'ensemble de son cycle de vie. Le fait que les projets ont assuré des services à un nombre moyen de 135 participants donne à penser qu'ils ont recruté plus de participants que ce qu'ils avaient prévu au départ.

Maintien des adultes au sein des projets

Étant donné le petit nombre de projets ciblant seulement les adultes, aucun défi clair n'a été relevé en ce qui a trait au maintien de la participation. Dans l'un des projets, les participants avaient reçu d'un tribunal l'ordre de participer au programme. Par conséquent, les participants n'étaient pas toujours motivés et quittaient fréquemment le programme tôt dans le cycle de vie du projet. D'autres enjeux tels que la honte, les dépendances, la violence familiale récurrente et le manque de soutiens personnels ont été cités comme affectant la participation aux programmes.

Deux projets détenaient de l'information sur les stratégies les plus efficaces pour maintenir la participation aux programmes. Dans le premier, les intervenants ont établi une relation individuelle solide et des règles de base claires en ce qui concerne la participation au projet. Dans le deuxième, l'horaire souple a permis de maintenir la participation des adultes au projet.

Satisfaction des adultes

Dans les 7 % de projets où ils constituaient un groupe principal, les adultes ont rempli des évaluations de la satisfaction. Le taux de satisfaction était élevé dans 80 % des projets, et un projet ne disposait d'aucune donnée. La qualité des intervenants, comme le fait qu'ils étaient positifs, ouverts, dignes de confiance et bienveillants, est l'aspect des projets dont les participants adultes étaient les plus satisfaits.

Direction du projet, groupe consultatif et bénévoles, planification du projet et enjeux liés à la dotation¹⁴

Direction du projet¹⁵

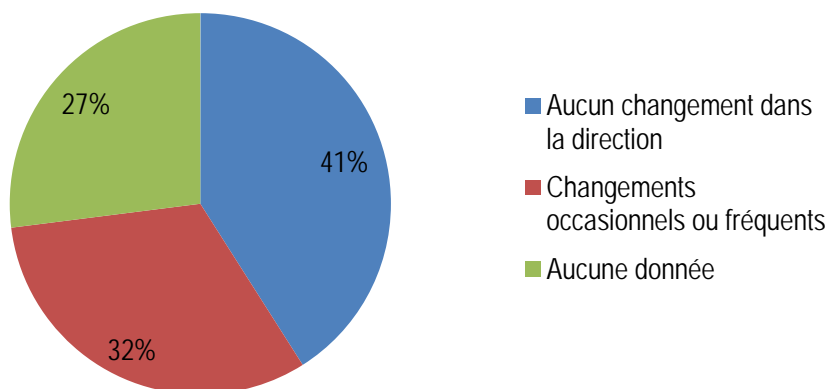
Avoir un poste de chef/coordonateur¹⁶ au sein du projet et la stabilité de cette position et de la personne qui en assume les responsabilités à travers le cycle de vie du projet, est considéré comme un facteur important affectant la qualité de la mise en œuvre du projet. À titre d'exemple, un manque de stabilité à l'échelle de la direction peut retarder le processus de mise en œuvre et nuire aux capacités ou aux ressources humaines nécessaires pour bien assurer les services et les activités. Pour réussir, toute stratégie de mise en œuvre doit considérer la direction du projet comme une variable importante. Comme l'illustre la figure 3, il apparaît que 41 % des projets n'aient connu aucun changement majeur dans leur direction, alors que 32 % des projets ont connu des changements occasionnels ou fréquents. Il convient toutefois de noter qu'un grand nombre de projets manquent de données (27 %).

¹⁴ Il convient d'interpréter avec prudence les résultats présentés dans cette section. Les gabarits et les guides fournis aux évaluateurs externes ne les obligeaient pas à évaluer et à décrire des sujets tels que la gestion du projet, le comité consultatif, la planification du projet et la dotation. Par conséquent, les pourcentages associés aux défis et aux stratégies sont certainement sous-estimés. À cause de cette limite, les dimensions de la mise en œuvre abordées dans cette section ont un taux élevé de données manquantes.

¹⁵ Les données collectées dans la base de données sur la mise en œuvre en ce qui a trait à la gestion du projet portaient notamment sur la stabilité du poste de chef ou de coordonnateur tout au long du projet; les difficultés les plus importantes au chapitre de la gestion du programme et la façon dont ces difficultés ont été surmontées; les difficultés à accomplir les tâches dans les délais impartis; les facteurs contribuant au manque de temps pour effectuer le travail; la façon dont ces défis ont été relevés; et l'impact de ces défis sur le projet.

¹⁶ Les documents relatifs aux projets décrivaient la personne dirigeant le projet comme un coordonnateur dans 44 % des cas, un gestionnaire dans 27 %, un superviseur dans 10 %, et un directeur ou autre dans 15 % des projets (p. ex., facilitateur de site, intervenant-pivot, commandant, jeune animateur communautaire).

Figure 3 : Pourcentage de changements à l'échelle de la direction parmi les projets



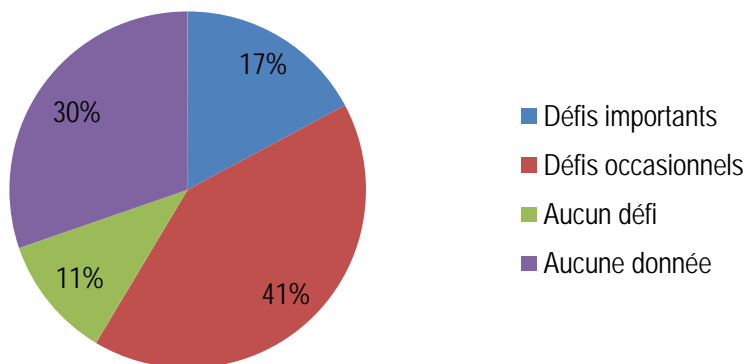
Soixante-cinq pour cent (65 %) des documents relatifs aux projets faisaient état de défis associés à la direction du projet. Voici les cinq les plus fréquemment soulevés (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- roulement du personnel (33 %);
- charge de travail de la direction ou du personnel (26 %) (p. ex., dépendance excessive du personnel envers le coordonnateur du projet; embauche de personnel à temps partiel pour combler des besoins à temps plein; tâches administratives trop nombreuses);
- problèmes relativement à la gestion des données, notamment le manque de coordination, la perception d'un fardeau administratif trop lourd et des bases de données insuffisantes (11 %);
- mauvaise communication interne au sein du projet (9 %); et
- manque de correspondance entre les compétences du personnel et les exigences du projet (9 %).

Les responsables de projets ont emprunté diverses approches pour relever ces défis. Ils ont pallié le roulement du personnel en embauchant et en formant des remplaçants, de même qu'en définissant de nouveaux rôles afin de maximiser les compétences du personnel en place. Dans la moitié des projets où la charge de travail causait du stress en raison notamment de la lourdeur du fardeau administratif, aucune solution claire n'a été trouvée. Dans certains cas, plus de temps a été accordé à la direction du projet, ou encore le comité consultatif, les organismes partenaires ou l'organisme responsable du projet ont apporté leur aide pour remédier aux enjeux liés à la charge de travail ou au roulement du personnel. Il est également arrivé que les formulaires de collecte de données aient été modifiés ou remplacés. Dans d'autres projets, la priorité a été accordée à certaines activités ou plus de temps a été alloué au coordonnateur pour achever le travail. L'information disponible était limitée quant aux moyens employés pour relever les défis liés à la communication interne. Dans la plupart des cas, les problèmes associés au manque de compétences de la direction ou du personnel ont été réglés en embauchant du personnel possédant les compétences requises; il est aussi possible que cette solution ait également permis de remédier aux enjeux liés au manque d'aptitude à communiquer.

Les difficultés à achever les tâches du projet dans les délais impartis ont été abordées dans la base de données sur la mise en œuvre. Encore une fois, compte tenu de la quantité limitée de renseignements recueillis au moyen des gabarits et des guides utilisés lors de la production des rapports, le taux de données manquantes est élevé (30%) (voir la figure 4). Pour 17 % des projets ayant des renseignements à ce sujet, les difficultés étaient considérées comme majeures.

Figure 4 : Pourcentage de projets s'étant heurté à un manque de temps pour effectuer le travail



Plusieurs facteurs ayant contribué au manque de temps pour effectuer le travail ont été mentionnés, notamment les suivants (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- besoins complexes des familles et des jeunes (24 %) – les participants étaient notamment aux prises avec la pauvreté, des familles monoparentales, une famille dysfonctionnelle, des problèmes liés à l'alcool et à la drogue, des troubles mentaux et des difficultés à s'intégrer à la culture – le personnel a eu besoin de plus de temps que prévu pour gérer ces difficultés;
- manque de personnel chevronné (21 %);
- gestion des données et exigences en matière d'évaluation (19 %);
- roulement fréquent du personnel (17 %);
- exigences administratives, combinées avec l'insuffisance du soutien administratif (12 %); et
- la demande élevée du programme a augmenté la charge de travail du personnel et exercé une pression particulièrement élevée durant les processus d'admission et de suivi (7 %).

Les responsables de projets ont eu recours à diverses stratégies afin de pallier le manque de temps pour effectuer le travail. Lorsque les familles avaient des besoins complexes, l'embauche de personnel spécialisé et chevronné était perçue comme la meilleure solution. Dans un projet, un soutien psychosocial a été offert au personnel afin de lui permettre de mieux gérer les problèmes des participants, et plus de temps a été alloué afin de répondre aux besoins des clients, parfois en abaissant le nombre de cas par intervenant. Les responsables de certains projets ont également décidé de diminuer le nombre d'activités de groupe afin d'accorder la priorité aux services individuels. Dans le cas d'un projet, le nombre général de jeunes ciblé par le projet a été réduit afin qu'il soit possible d'apporter un soutien approfondi au besoin.

Les défis relatifs aux ressources (c.-à-d. le manque de personnel chevronné) n'ont pas été relevés efficacement dans six des neuf projets où ils ont été constatés. Les responsables d'un projet ont commencé à tenir des rencontres hebdomadaires des mentors pour discuter des moyens de maximiser leurs efforts, alors que les responsables de deux autres projets se sont tournés vers les partenaires, les bénévoles ou les comités consultatifs pour obtenir des ressources additionnelles, ou ont modifié les horaires de manière à favoriser la participation d'autres intervenants chevronnés.

Au chapitre de la gestion des données, les rapports de cinq des huit projets où ces difficultés ont été relevées ne contenaient aucune information montrant comment celles-ci ont été surmontées. Quant aux autres rapports, l'information recueillie était très limitée : par ex., dans un projet, certaines activités ont été réduites, et dans un autre projet, de l'aide afin de compléter les formulaires d'évaluation a été demandée à l'organisme responsable du projet.

La question du roulement fréquent du personnel n'a pas été réglée efficacement dans quatre des sept projets où elle a été soulevée. Dans deux projets, les tâches ont été reprises par d'autres intervenants, et dans un troisième projet, les réunions hebdomadaires du personnel ont été utilisées afin de clarifier les rôles et les tâches des intervenants.

Quarante-deux pour cent (42 %) des responsables de projets ont décrit les conséquences du manque de temps pour effectuer le travail, dont les deux plus fréquentes étaient l'incapacité à mettre en œuvre toutes les composantes du projet et la diminution des activités et des services assurés aux participants.

Groupe consultatif et bénévoles¹⁷

Une majorité des projets (61 %) comptait soit un groupe consultatif, soit un comité directeur, soit un conseil de direction (appelé « groupe consultatif » à des fins de simplicité); ce groupe semblait jouer un rôle très actif dans 43 % des projets et quelque peu actif dans 23 % des projets, mais aucune information n'était disponible pour 34 % des projets. Les membres du groupe consultatif exerçaient différentes fonctions, dont les types les plus courants étaient les suivants (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) :

- offrir conseils et orientation aux responsables du projet à propos de la mise en œuvre et de la planification (64 %);
- prendre en charge la coordination et la supervision du projet (36 %);
- clarifier les critères de référence, surtout auprès des organismes communautaires (21 %);
- bâtir des partenariats (23 %);
- faire connaître et défendre le projet (21 %);
- assurer la planification de la pérennisation (13 %); et
- apporter une aide pour le suivi et l'évaluation (15 %).

Deux principaux défis touchaient le groupe consultatif (il peut y avoir plus d'une réponse par projet) : la baisse de l'assiduité ou le manque de participation au fil du temps (53 %); et le manque de clarté quant aux rôles, aux responsabilités et au mandat du groupe (24 %).

La plupart des responsables de projets (59 %) ont mobilisé des bénévoles, mais 24 % n'ont fourni aucune donnée sur le sujet. Les bénévoles ont contribué à diverses activités comme l'organisation et le soutien des activités de projet (38 %) telles que les sports, les camps ou les activités culturelles. Dix pour cent (10 %) des responsables de projets ont désigné des jeunes bénévoles comme mentors, et 9 % ont inclus une orientation ou des enseignements culturels qui étaient le plus souvent dispensés par des Aînés.

Planification du projet¹⁸

La base de données sur la mise en œuvre renfermait des données sur la planification préalable à la mise en œuvre entreprise par les responsables de projets, de même que sur la planification de la pérennisation. Il manquait des données sur ces initiatives dans bon nombre des documents relatifs aux projets; comme nous l'avons mentionné précédemment, les renseignements à cet égard n'étaient pas recueillis dans les

¹⁷ Les données recueillies dans la base de données sur la mise en œuvre touchaient entre autres la présence ou l'absence d'un groupe consultatif, d'un comité directeur ou d'un conseil de direction au sein du projet; le niveau d'activité de ce groupe; la plus importante contribution apportée par ce groupe; et les difficultés les plus couramment associées au fonctionnement de ce groupe.

¹⁸ En ce qui concerne la planification du projet, les données collectées dans la base de données sur la mise en œuvre portaient notamment sur la réalisation de l'évaluation organisationnelle et des besoins avant la mise en œuvre initiale du programme, sur l'accès aux recherches actuelles en vue de planifier le projet, et sur la planification de la pérennisation du projet.

gabarits en matière de production des rapports, mais la recherche¹⁹ a démontré qu'ils sont toutefois importants dans la phase initiale de la mise en œuvre, raison pour laquelle ces dimensions ont été maintenues dans la base de données sur la mise en œuvre.

Soixante-et-un pour cent (61 %) des projets ont rapporté avoir examiné la recherche courante afin de planifier le programme, 1 % ne l'a pas fait, et 37 % n'ont fourni aucune donnée quant à savoir s'ils avaient procédé ou non à ce genre de revue. Une évaluation des besoins avait manifestement eu lieu avant la mise en œuvre du programme dans 23 % des projets, mais aucune évaluation n'avait été effectuée dans 20 % des projets. En outre, les projets étaient nombreux, une fois de plus, à ne pas avoir fourni de données sur le sujet (58 %).

Dans 54% des projets, des données portaient à croire que les responsables de projets avaient remédié aux enjeux liés au financement ou à la pérennisation à long terme, contrairement à 4 % des projets où ces enjeux n'avaient pas été réglés (il n'y avait aucune donnée pour 42 % des projets). Des données ont été collectées sur les types d'efforts déployés par les responsables pour assurer la viabilité financière de leur projet. Cinquante-cinq pour cent (55 %) des projets qui ont réalisé des activités de planification de la pérennisation ont fourni quelques détails sur les stratégies employées. Dans 26 % des projets, des recherches dans le but de trouver une éventuelle source de financement ont été effectuées, mais aucun détail n'a été donné. Pour 13 % des projets, l'établissement de partenariats solides était perçu comme une façon de pérenniser le projet. Treize pour cent (13 %) des responsables de projets ont formé un comité sur la pérennisation ayant pour mandat de s'attaquer aux questions de financement. Dans 21 % des projets qui ont mené des activités de planification de la pérennisation, des services particuliers ont été repris par un partenaire communautaire, et dans 18 % des projets, le gouvernement ou un organisme d'envergure a apporté un financement temporaire. Dix pour cent (10 %) des projets ont délibérément développé des composantes de projet qui pourraient se poursuivre ou être reproduites dans d'autres projets après la fin du financement versé par la Stratégie nationale pour la prévention du crime de Sécurité publique Canada. À titre d'exemple, les responsables d'un projet ont continué la formation à laquelle ils avaient accordé la priorité tout au long du projet, de manière à intégrer la formation et les compétences dans les organismes responsables et les communautés de pratique.

Recrutement, conservation et formation du personnel²⁰

La recherche²¹ a démontré que le recrutement de personnel possédant les qualités requises est essentiel à la mise en œuvre. Comme le montre la figure 5, la majorité des projets semblent avoir très bien ou assez bien réussi à recruter du personnel possédant les qualités requises (42 %), quoique cette information n'ait pas été fournie dans 17 % des cas²². Néanmoins, il importe de noter que 11 % des projets n'ont pas réussi à recruter du personnel compétent. La sélection et le recrutement du personnel constituent le point de départ de la formation d'un effectif qualifié et chevronné pour assurer les services et les activités. Les

¹⁹ Savignac, J. et Dunbar L. (2014). *Guide sur la mise en œuvre des programmes fondés sur des données probantes : Qu'en savons-nous jusqu'à maintenant?* Ottawa (Ontario), Sécurité publique Canada. Disponible à : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/gd-mplmntn-vdnc-prgrms/index-fra.aspx>

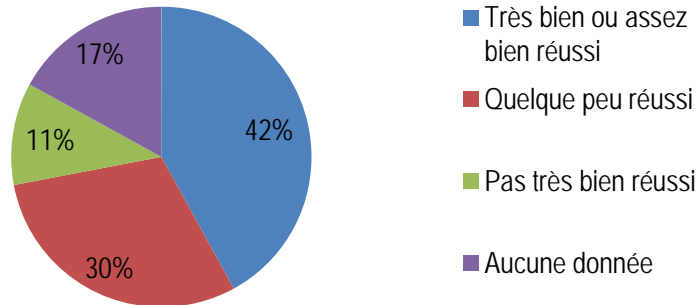
²⁰ Les données recueillies dans la base de données sur la mise en œuvre abordaient entre autres le degré de réussite du projet pour ce qui est de recruter du personnel possédant les qualités requises; la formation initiale et les défis s'y rattachant; les difficultés à conserver le personnel; la façon dont ces difficultés ont été résolues; et leurs répercussions sur le projet.

²¹ Voir Savignac, J. & Dunbar, L. (2014).

²² Cinquante-six pour cent (56 %) des projets détenaient de l'information précise sur les antécédents ou les qualifications de leur personnel : 60 % du personnel était qualifié dans les domaines du counseling en travail social, de l'éducation, de la santé mentale et des dépendances; 45 % du personnel possédait de l'expérience de l'intervention auprès des groupes cibles, dont les jeunes, les familles ou les populations d'immigrants à risque élevé; 10 % du personnel possédait des compétences particulières en leadership; et 8 % du personnel possédait des compétences culturelles particulières.

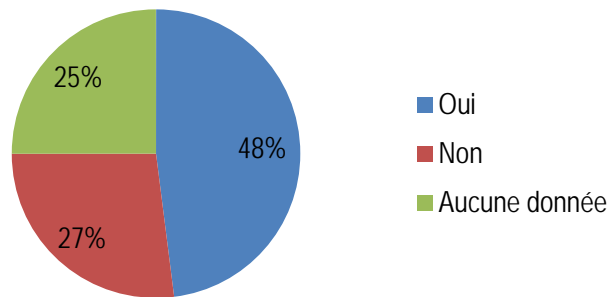
enjeux relatifs au recrutement du personnel peuvent avoir d'importantes répercussions négatives sur le projet et retarder sa mise en œuvre pleine et entière.

Figure 5 : Recrutement de personnel possédant les qualités requises



Il est important non seulement de recruter du personnel qualifié, mais aussi de le maintenir. Comme l'illustre la figure 6, 48 % des projets semblent avoir éprouvé de la difficulté à maintenir leur personnel. Cette information n'était toutefois pas disponible pour 25 % des projets.

Figure 6 : Difficultés à maintenir le personnel



Les défis liés à au maintien du personnel ont eu des conséquences visibles pour 35 % des projets. Par exemple, dans 28 % de ces projets, les difficultés à maintenir le personnel se sont traduites par des réductions dans les activités prévues ou les composantes du projet, ou ont ralenti leur mise en œuvre. Pour 20 % des projets ayant connu des difficultés à cet égard, il a fallu dispenser davantage de formation, ce qui a parfois influé sur les budgets. Pour un autre 20 % des projets, le manque de capacité à maintenir le personnel a fait en sorte qu'il était difficile de maintenir des relations de confiance avec les jeunes, un aspect considéré comme essentiel à l'atteinte des objectifs du projet. Les responsables de 12 % des projets estiment que les enjeux liés au maintien du personnel ont contribué à la participation sporadique ou rare des jeunes aux activités du projet.

Trente-cinq pour cent (35 %) des projets détenaient des renseignements précis quant à la façon dont les enjeux liés au maintien du personnel ont été réglés. Dans plus du tiers de ces projets (36 %), du nouveau personnel a été embauché pour pallier les départs. Deux autres stratégies ont été principalement utilisées : la clarification des rôles du personnel ainsi que des compétences requises (18 %), et la prestation d'une formation supplémentaire ou assouplie (18 %).

Enfin, au chapitre de la formation, l'ensemble du personnel avait suivi la formation initiale offerte par le programme dans 59 % des projets, mais ce n'était pas le cas dans 6 % des projets. Les rapports ne renfermaient pas de données à ce sujet pour 35 % des projets. Trente-quatre pour cent (34 %) des projets détenaient de l'information relativement aux défis auxquels ils s'étaient heurtés en matière de formation. Le défi qui revenait le plus souvent, ayant été mentionné par 25 % de ces projets, touchait la présence de lacunes dans le contenu de la formation. Malgré l'absence de consensus fort, il a été constaté que les lacunes décrites dans la formation se rapportaient aux éléments suivants : l'utilisation de l'outil ONSET²³; l'intervention auprès de clients présentant des besoins élevés; l'application de stratégies de soutien positives en vue de vaincre la résistance des clients ou de remédier à leur inconduite; les soins auto-administrés; les enjeux liés au sexe; et la façon de mener les évaluations des risques. Pour 17 % des projets ayant fait état de défis liés à la formation, ces défis résidaient dans le fait que certains membres du personnel n'avaient pas reçu toute la formation, principalement à cause du roulement du personnel. Dans 13 % des projets, la formation n'avait pas été assurée en temps opportun.

Satisfaction du personnel

Quarante-deux pour cent (42 %) des projets ont mesuré la satisfaction du personnel. Dans 70 % des cas, le degré de satisfaction du personnel était élevé ou modéré; dans 30% des cas les données étaient trop limitées afin de procéder à leur analyse.

Relations avec les partenaires²⁴

Nombre et type de partenaires

Quatre-vingt-dix pour cent (90 %) des responsables de projets ont déclaré qu'au moins un partenaire avait contribué au projet. Dans 10 % des cas, les rapports ne précisait pas les partenaires²⁵. Le tableau 4 indique que le nombre de partenaires impliqués dans les projets et la figure 7 illustre la diversité des partenariats (il peut y avoir plus d'une réponse par projet).

²³ ONSET est l'outil de sélection et d'évaluation des risques employé dans le *Youth Inclusion Program*.

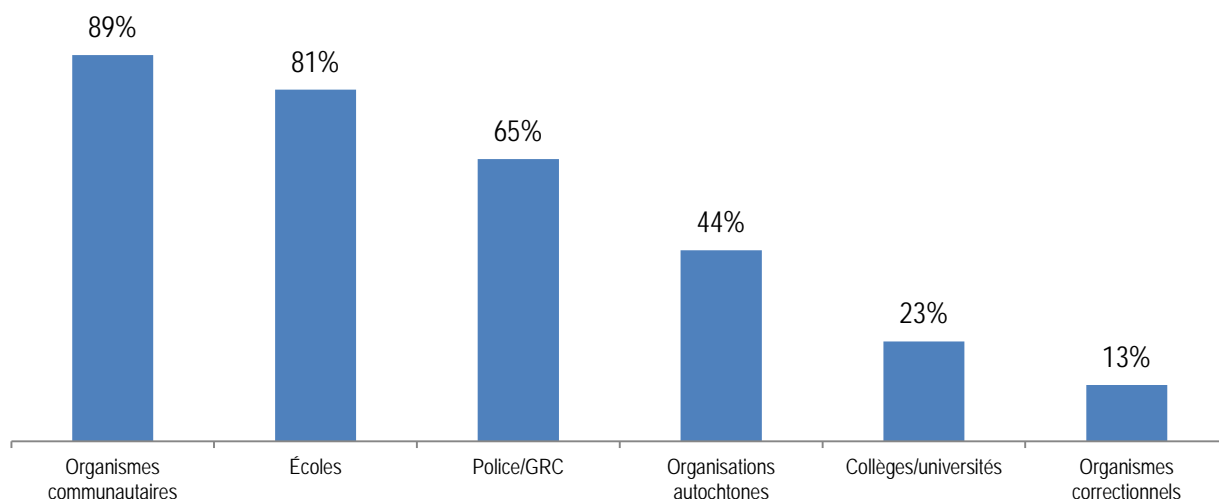
²⁴ L'information présentée dans cette section se limite une fois de plus à ce que les rapports ont choisi de couvrir et aux questions posées dans les gabarits de Sécurité publique Canada. Le rapport final de l'évaluation des processus renseigne sur le nombre et le type de partenariats communautaires, ainsi que sur les résultantes (positives ou négatives) des partenariats. Voici des exemples des questions posées dans le gabarit original de l'évaluation des processus: le personnel du projet a-t-il pu travailler efficacement avec les organisations partenaires? Les responsables du projet ont-ils été en mesure d'assurer une bonne coordination avec les organisations partenaires? Le gabarit du rapport de suivi du rendement du projet présentait des préoccupations quant aux partenaires avec qui l'organisation a travaillé durant la période de référence (rapport semestriel), et donnait des détails sur le type de contribution et le secteur de l'organisation. Quant à la base de données sur la mise en œuvre, elle s'appuie sur ces questions originales tout en essayant de recueillir le plus de données possibles pour chaque partenaire (par exemple l'école, les organismes communautaires, la police, etc.). L'information extraite des rapports consultés varie considérablement sur le plan de la qualité et de la quantité, et c'est pourquoi certains partenariats sont mieux décrits que d'autres.

²⁵ Ce résultat a été soulevé auprès du responsable technique et doit être interprété avec prudence. Des partenaires sont exigés pour tous les projets; ce résultat est peut-être attribuable à un manque de compréhension de l'exigence en matière de rapports.

Tableau 4 : Nombre de partenaires d'un projet

Nombre de partenaires d'un projet	Pourcentage de projets
Aucune donnée sur les partenaires	10 %
1-3	17 %
4-7	11 %
8-12	27 %
13-20	18 %
Plus de 21	17 %
	100 %

Figure 7 : Type de partenaires



Par ailleurs, dans la base de données sur la mise en œuvre, la question à savoir si les responsables de projets avaient l'impression qu'il leur manquait des partenaires clés ou que des partenaires clés ne faisaient pas partie du projet a été examinée. Vingt pour cent (20 %) des projets n'avaient pas établi de relations avec des partenaires jugés importants, et la proportion élevée de projets n'ayant pas fourni de données (37 %) porte à croire que ce pourcentage pourrait constituer une sous-estimation. Les données étaient limitées quant aux types d'organismes qui ne sont pas devenus des partenaires. La police et la GRC, les organisations interculturelles et les organismes en santé mentale ont été cités par plusieurs projets comme des exemples de partenaires intéressants qui n'ont pas pris part au projet, sans qu'aucune explication ne soit fournie dans les rapports.

Relations et contribution des partenaires

Les partenaires communautaires ont apporté des contributions importantes et variées aux projets. Ils ont constitué une source significative de références, siégé aux groupes consultatifs, exercé une supervision, fait connaître les programmes dans la collectivité, fourni des locaux, versé un financement ainsi que d'autres dons, et fréquemment pris une part quelconque à la prestation des projets. Les contributions apportées par des différents partenaires sont décrites ci-dessous.

Relations avec les organismes communautaires

Quatre-vingt-neuf pour cent (89 %) des responsables de projets avaient conclu des partenariats avec des organismes communautaires (centres communautaires, centres de santé, services sociaux communautaires, entreprises locales, centres ou groupes récréatifs, autres organisations non gouvernementales, etc.). La relation avec les organismes communautaires était positive pour 75 % des projets, alors que 11 % se sont heurtés à quelques difficultés, en particulier les références limitées, le manque de soutien au mentorat, l'engagement moindre que prévu et la capacité inégale à offrir le soutien prévu à la dotation. La question des références était préoccupante parce que les projets dépendaient des références de ces groupes pour atteindre le nombre de participants prévu. Bon nombre de ces difficultés n'ont pas été surmontées, quoique d'autres partenaires aient donné un coup de main au besoin ou que le formulaire de référence ait été simplifié dans certains cas. Les rapports indiquaient l'importance d'améliorer la communication et le réseautage entre les responsables du projet et les partenaires aux fins de l'établissement de liens solides.

Les principales contributions apportées par les organismes communautaires aux projets étaient:

- prestation de conférenciers ou de formateurs pour le projet (43 %);
- référence, recrutement et évaluation des participants (37 %);
- participation au comité consultatif de gestion du projet (23 %);
- aide individuelle aux participants (défense, mentorat, placements professionnels, counseling) (23 %);
- prestation de locaux (20 %);
- échange d'information et transfert des connaissances (15 %);
- aide à la conception et à la mise en œuvre du programme (13 %);
- promotion et réseautage (10 %);
- prestation d'avantages communautaires comme incitatifs à la participation (p. ex., billets gratuits) (10 %);
- aide financière et dons (7 %); et
- acceptation de références vers leurs propres programmes afin d'assurer des services aux participants (7 %).

Relations avec les écoles

Les écoles représentaient des partenaires majeurs dans 81 % des projets. La relation de partenariat entre les projets et les écoles semblait positive dans 68 % des cas et a présenté des difficultés dans 17 % des cas (aucune donnée n'a été fournie pour 15 % des projets). Les principales difficultés résidaient dans l'hésitation de l'école à s'engager pleinement (29 %), les références inappropriées au début des projets (17 %), de même que l'insuffisance des références ou du recrutement des participants (13 %). Tel que mentionné précédemment, les responsables de projets ont passé un temps considérable à expliquer quels types d'élèves étaient ciblés par leur programme.

Quatre-vingt-trois pour cent (83 %) des projets qui ont fait état de défis détenaient aussi de l'information sur la façon dont ces défis ont été relevés. Quarante pour cent (40 %) des responsables de projets ont insisté sur l'importance d'établir un lien de confiance et une communication positive (c.-à-d. régulière) avec les écoles; 10 % des projets ont engagé d'autres écoles dans le programme; et dans un autre 10 % des projets, il a été utile de clarifier les processus et les critères de référence.

Les principales contributions apportées par les écoles aux projets étaient :

- référence des participants (47 %);
- prestation de locaux (42 %);
- participation au comité consultatif de gestion du projet (16 %);
- participation à la prestation du projet (14 %);
- recrutement et sélection des participants (11 %);
- aide à la planification (9 %); et
- information et conseils professionnels (9 %).

Relations avec la police et la GRC

Soixante-cinq pour cent (65 %) des projets comptaient la GRC ou un service de police comme partenaire majeur (32 % des projets n'ont pas nommé la police au nombre de leurs partenaires, ou ont décrit le rôle de la police comme étant plutôt mineur que majeur). Bien que 43 % des responsables de projets aient fait état de relations de partenariat positives avec la police, 20 % ont déclaré avoir connu des difficultés. Le pourcentage de projets n'ayant pas fourni de données était élevé pour cette question (37 %).

Les projets dont la police constituait un partenaire majeur ont relevé des difficultés dans cette relation. L'engagement avec la police était faible dans 47 % des cas, alors que pour 29 % des projets, la police a effectué moins de références que prévu. L'échange d'information était rare dans 18 % des projets, et la police avait une vision du programme différente des autres partenaires dans 12 % des cas. L'absence de protocoles officiels relativement à l'échange d'information entre la police et les autres partenaires a également limité la capacité à fournir des renseignements généraux sur les participants aux projets (12 %). Ces défis n'ont pas été résolus dans la plupart des cas.

Les principales contributions apportées par la police et la GRC aux projets étaient:

- référence, recrutement et évaluation des participants (69 %);
- prestation de conférenciers ou de formateurs aux participants (62 %);
- planification, conception, coordination et comité directeur du programme (35 %);
- promotion du projet (23 %);
- aide à la planification et à la mise en œuvre (19 %);
- aide financière, dons en nature (19 %);
- échange d'information (19 %);
- prestation de locaux (12 %);
- sécurité (12 %);
- bénévoles/chaperons (12 %);
- partenariat dans le cadre d'événements (8 %); et
- prestation de données sur les incidents criminels à des fins d'évaluation (8 %).

Relations avec les organisations autochtones

Quarante-quatre pour cent (44 %) des projets ont fait état de relations de partenariat avec des organisations autochtones. Ces relations étaient décrites comme positives dans 52 % des cas, alors que 10 % des projets ont connu des difficultés à cet égard. Le pourcentage de projets n'ayant fourni aucune donnée était élevé pour cette question (35 %).

Les données étaient limitées en ce qui concerne les types de difficultés, mais celles-ci comprenaient un manque de soutien de la part de la bande, des problèmes d'accès à un financement, des références peu

nombreuses ou inconstantes, une participation inégale aux activités et des problèmes de communication. La plupart de ces difficultés ne semblent pas avoir été surmontées.

Les principales contributions apportées par les organisations autochtones aux projets étaient :

- développement de composantes et d'adaptations culturelles, y compris la participation des Aînés (50 %);
- aide à la planification et à la conception du programme, et participation aux comités consultatifs (35 %);
- prestation de conférenciers ou de formateurs pour les séances (35 %);
- prestation de locaux (35 %);
- référence, recrutement et évaluation des participants (19 %);
- bénévolat en général (19 %);
- transport (15 %);
- aide financière et dons (15 %);
- prestation de matériel et de fournitures (12 %);
- échange d'information (8 %); et
- aide individuelle aux participants, habituellement sous forme de mentor ou de compagnon, ou opportunités d'acquérir une compétence (8 %).

Relations avec les collèges et universités

Vingt-trois pour cent (23 %) des projets comptaient des collèges ou des universités parmi leurs partenaires. Les relations étaient positives dans 56 % de ces projets. Aucune difficulté n'a été notée en ce qui concerne ces relations, mais 44 % des documents relatifs aux projets ne contenaient pas de données sur la question.

Relations avec les organismes correctionnels

Treize pour cent (13 %) des projets entretenaient des relations avec des établissements correctionnels ou de détention. Les rapports ne renfermaient aucune donnée sur la qualité de la relation pour six des neuf projets. Dans un cas la relation était positive, alors que deux projets ont fait état de difficultés, notamment la nécessité de superviser continuellement les clients ayant reçu d'un tribunal l'ordre de participer au programme, les références inconstantes, ainsi que la présence irrégulière du membre des établissements correctionnels ou de détention aux réunions du groupe consultatif. Ces problèmes n'ont pas été résolus.

C'est principalement en effectuant des références (89 %) que les organismes correctionnels ont contribué aux projets. 33% des projets ont noté que les partenaires des organismes correctionnels ont siégé sur le comité de gestion du projet et prodigué des conseils.

Engagement et motivation des partenaires

Trente-neuf pour cent (39 %) des projets détenaient de l'information sur les défis liés à l'engagement des partenaires. Le défi qui revenait le plus souvent, ayant été rapporté pour 25 % des projets, résidait dans le temps requis pour que les activités de réseautage et de communication suffisent à maintenir l'intérêt des partenaires. Onze pour cent (11 %) des projets ont soulevé que les organismes partenaires étaient souvent trop occupés pour s'engager.

Trente-et-un pour cent (31 %) des projets proposaient des suggestions quant à la façon de motiver les partenaires. La majorité (68 %) des projets ont souligné l'importance de maintenir une communication régulière avec les groupes partenaires, et plusieurs ont indiqué l'importance de la communication en

personne. La participation des organismes partenaires au groupe consultatif a été notée pour 23 % des projets, et la participation active à la planification ou aux activités du projet a été mentionnée par 27 % des projets.

Satisfaction des partenaires

Quarante-six pour cent (46 %) des projets ont mesuré la satisfaction des partenaires. Le degré de satisfaction était modéré ou élevé dans 68 % d'entre eux, mais les données trop limitées ont empêché d'évaluer la satisfaction des partenaires dans 32 % des cas.

Fidélité au projet et adaptations

Une majorité (60 %) des projets ont apporté des adaptations au programme original, celles-ci étant nombreuses (c.à.d. plusieurs adaptations) dans 6 % des cas²⁶. Les adaptations reflétaient les besoins spécifiques des projets et variaient considérablement, les plus courantes consistaient à supprimer ou à réduire des éléments des projets (15 %). À titre d'exemple, la formation en leadership à l'intention des jeunes a été mise de côté dans un cas. L'ajout d'éléments culturels a été noté dans 17 % des projets, et l'ajout de composantes ou d'activités a été recensé dans 15 % des projets. Les responsables de projets ont aussi adapté les programmes en ajoutant de l'information sur l'oppression fondée sur le genre, en modifiant le type et l'ordre des évaluations, en tenant un moins grand nombre de séances, en changeant le contenu pour refléter le contexte canadien, et en modifiant les outils de collecte de données.

Ce sont principalement les défis liés aux projets qui ont motivé les adaptations. Par exemples, en voulant accroître l'engagement des enfants et des jeunes et gagner leur confiance (34 %), régler les enjeux liés à la participation des parents (16 %), et ajouter un contenu culturel significatif qui ne faisait pas partie des programmes de prévention du crime (11 %). Le contenu des programmes a été adapté à cause d'un manque de ressources et de capacité à assurer les services dans 16 % des projets – ce qui impliquait parfois la réduction des activités.

Trente-neuf pour cent (39 %) des projets ont indiqué que des aspects de la mise en œuvre avaient limité la prestation de services efficaces aux clients. L'enjeu principal résidait dans l'absence d'intervenants clé ou le roulement du personnel (20 %), ce qui a perturbé les programmes et limité la prestation de certaines activités. Une réduction du nombre d'activités offertes a été relevée dans 11 % des projets, tout comme un manque de stratégies efficaces pour joindre les parents et des difficultés à résoudre les problèmes complexes des jeunes, y compris la nécessité d'offrir un plus grand nombre d'activités liées à l'emploi des jeunes plus âgés qui ne vont plus à l'école.

²⁶ Les examinateurs ayant collecté les données pour la base de données y sont allés d'une évaluation subjective pour catégoriser l'étendue des adaptations. Les catégories étaient les suivantes : « aucune adaptation majeure », « quelques adaptations », « plusieurs adaptations » et « aucune donnée ».

Enjeux liés à la gestion des données

Plus des deux tiers (69 %) des projets ont éprouvé des difficultés à gérer la collecte des données ou à produire des rapports sur les données²⁷. La moitié de ces projets contenait des détails sur les types de défis auxquels ils avaient été confrontés. Le plus souvent, le personnel avait l'impression qu'on lui en demandait beaucoup sur le plan de la quantité de documents relatifs au projet et de la collecte de données (52 %). Quarante pour cent (40 %) des projets ont eu des difficultés avec des données doubles, inégales et incomplètes, et 36 % ont éprouvé de la difficulté à engager les participants dans le processus de collecte de données. Vingt-huit pour cent (28 %) des projets ont eu des difficultés à définir les attentes relatives à la collecte de données, les échéanciers de cette collecte et les personnes qui devaient s'en charger. Le personnel de seize pour cent (16 %) des projets n'arrivait pas à bien comprendre et utiliser les systèmes électroniques servant à gérer et à stocker les données. Vingt-quatre pour cent (24 %) des projets n'ont pas semblé collecter beaucoup de données et présentaient d'importantes lacunes à cet égard, par exemple un manque de données de base sur les participants.

Dans 32 % des projets, les enjeux liés aux données n'ont pas été entièrement réglés. Les stratégies les plus fréquentes consistaient à simplifier les formulaires ou encore à cesser ou réduire leur utilisation (12 %), à faire appel à des logiciels nouveaux et améliorés (15 %), ou à demander à l'évaluateur de donner un coup de main pour la collecte et la gestion des données. Neuf pour cent (9 %) des projets ont également obtenu l'aide de l'organisme responsable ou rédigé des lignes directrices claires quant à savoir quelles données devaient être collectées et qui devait s'en charger.

²⁷ Au chapitre de la gestion des données, la base de données sur la mise en œuvre répondait notamment aux questions suivantes : le projet s'est-il heurté à des difficultés dans la collecte des données et dans la production de rapports à leur sujet, et comment ces difficultés ont-elles été solutionnées?

Défis les plus importants liés à la mise en œuvre et stratégies empruntées pour les relever

De nombreuses données des documents relatifs aux projets ont été extraites afin de présenter des renseignements sommaires sur les enjeux liés à la mise en œuvre qui ont posé le plus de difficultés aux projets²⁸. Les données ont été analysées de sorte à identifier les grands secteurs de mise en œuvre qui étaient considérés les plus problématiques. Vu la diversité des réponses, elles ont été regroupées et réparties par grands thèmes et ce, même si ces derniers étaient parfois difficiles à établir. Le tableau 5 fait état des enjeux qui ont semblé les plus problématiques. Pour être inclus dans ce tableau sommaire, le défi devait avoir été identifié dans au moins 5 % des projets.

La plupart de ces défis ont été décrits dans les sections précédentes de ce rapport sous des titres précis, par exemples les défis liés au maintien des jeunes au sein des projets. Ces sections du rapport offrent davantage de détails sur le défi en particulier comparativement au tableau sommaire.

Les résultats généraux de l'analyse des défis liés à la mise en œuvre indiquent que les enjeux liés à la gestion des données (42%), le recrutement et la référence des participants (42%), l'établissement et le maintien des partenariats (38%), les enjeux liés à la direction et à l'administration (37%), le contenu du programme (35%), le roulement du personnel (34%), l'engagement des participants (31%) et la planification (30%) représentaient les défis liés à la mise en œuvre les plus problématiques, ayant été soulevés dans plus du tiers des projets.

En plus des défis, la colonne « exemples de stratégies courantes » donne un résumé des principales approches adoptées par les responsables de projets pour gérer le défi en particulier. Ces stratégies ne sont pas présentées comme étant intrinsèquement positives ou négatives. En fait, de façon générale, aucune évaluation de suivi à long terme n'a été réalisée quant à l'efficacité des stratégies ou des adaptations mises de l'avant.

²⁸ Les données collectées dans la base de données sur la mise en œuvre portaient sur les cinq grands défis liés à la mise en œuvre auxquels les projets ont été confrontés, de même que sur les stratégies employées pour relever ces défis.

Tableau 5 : Défis majeurs liés à la mise en œuvre auxquels se sont heurtés les projets et stratégies courantes pour les relever

Grands secteurs	Pourcentage de projets	Défis particuliers	Exemples de stratégies courantes
Gestion des données	42 %	Trop de formulaires, processus onéreux, instruments inappropriés ou incomplets.	Simplifier les formulaires ou en réduire le nombre, obtenir l'aide de l'organisme responsable du projet ou de l'évaluateur.
Recrutement et référence des participants	42 %	Incapacité à atteindre le nombre de participants ciblé, difficultés à recruter les jeunes (surtout s'ils n'allaient pas à l'école), difficultés à joindre des groupes cibles précis (p. ex., les filles ou les jeunes impliqués dans un gang).	Faire davantage de promotion et de sensibilisation, élargir les critères, intégrer des activités culturelles, faciliter l'admissibilité, réviser le nombre de participants ciblé.
Établissement et maintien des partenariats	38 %	Absence de rencontres soutenues, manque de compréhension du programme, faible engagement de la police, compréhension limitée de la façon de communiquer efficacement avec les organisations des Premières Nations, nécessité d'accéder à d'autres groupes professionnels (p. ex., les organismes en santé mentale).	Améliorer et régulariser la communication et le réseautage avec les partenaires.
Enjeux liés à la direction et à l'administration	37 %	Manque de personnel, manque de soutien administratif, manque de gestionnaires de cas.	Embaucher du nouveau personnel.
Contenu du programme	35 %	Manque d'accent sur la culture, absence de processus pour la transition hors du programme, manque de possibilités d'emploi pour les jeunes, manque de programmes s'adressant aux filles, conformité limitée au contenu du programme.	Ajouter un cours sur la préparation à l'emploi pour les jeunes, adapter le programme en fonction de la culture.
Nombre suffisant d'employés en général / roulement du personnel	34 %	Roulement élevé du personnel.	Remplacer le personnel, changer les rôles au sein de l'organisme.
Engagement des participants	31 %	Difficulté à maintenir la participation, faible assiduité, aucune participation aux activités de leadership.	Rendre le programme plus flexible, adoucir les exigences en matière d'assiduité, mettre l'accent sur les intérêts, cerner rapidement les participants ciblés afin qu'ils ne soient pas placés dans un autre type de

			programme et puissent être engagés rapidement et convenablement.
Planification	30 %	Manque de temps pour la planification, absence de consensus sur la démarche ou les activités du programme, difficultés à respecter les horaires des écoles.	Ralentir le rythme des admissions afin de prolonger la période de planification, modifier la durée des séances à l'école, tenir régulièrement des réunions du personnel.
Besoins des participants	28 %	Besoins complexes et à long terme des participants, diversité des groupes (habituellement par rapport à l'âge ou au genre).	Avoir des interventions davantage ciblés, donner des séances de counseling individuel, diriger les jeunes vers des services intensifs, diminuer le ratio intervenant-client.
Engagement des parents	27 %	Manque d'engagement, faible assiduité, méfiance.	Approcher les parents à la maison, autoriser les parents à assister aux activités avec les enfants, développer des relations d'empathie et de confiance avec le personnel, mener de nouvelles activités intéressant les parents.
Embauche et qualifications du personnel	23 %	Manque de candidats possédant les qualités requises, mauvais ajustement du personnel en fonction des caractéristiques du projet (p. ex. le personnel n'est pas capable de penser en terme développemental ou d'établir un rapport avec les jeunes)	Élargir la zone de recrutement, assouplir les critères relatifs aux qualifications, accroître la sensibilisation dans la région où le projet est mis en œuvre.
Enjeux liés à l'accessibilité	18 %	Transport vers les locaux ou les sites (manque de ressources pour les véhicules ou pour rémunérer les conducteurs).	Offrir du transport gratuit.
Financement et ressources	18 %	Incertitude et limites financières, manque de ressources pour certaines activités.	Trouver d'autres sources de financement, diminuer certaines activités.
Locaux et sites	15 %	Locaux insuffisants, manque de lieux de rencontre.	Trouver de nouveaux locaux.
Formation du personnel	14 %	Formation insuffisante du personnel, manque de temps pour le perfectionnement professionnel.	Supervision accrue avec le personnel, l'organisme responsable du projet a dispensé une formation, un service de mentorat a été offert.

Stratégies les plus courantes lors de la mise en œuvre d'un projet

Les responsables de projets se sont tous heurtés à des défis liés à la mise en œuvre, mais ils ont utilisé des approches différentes pour les relever (voir le tableau 6). Les approches les plus fréquentes étaient les suivantes²⁹ : développer des relations solides grâce à une communication et à un réseautage soutenus (45 %); offrir des activités variées qui étaient appropriées et intéressantes pour les jeunes (31 %); incorporer, le cas échéant, des enseignements culturels aux documents (21 %); développer systématiquement le projet (21 %); embaucher un personnel capable de bien s'entendre avec les jeunes (21 %); et recruter un personnel chevronné et compétent capable de veiller au professionnalisme de la prestation du projet (21 %). Certains participants tels que les mères ont apprécié l'attention que le personnel a accordée aux défis auxquels ils étaient confrontés dans leurs vies.

²⁹ Les données collectées dans la base de données sur la mise en œuvre portaient sur les cinq stratégies les plus souvent utilisées durant la mise en œuvre du programme.

Tableau 6 : Stratégies les plus courantes lors de la mise en œuvre d'un projet

Secteur général	Stratégies les plus courantes de la mise en œuvre d'un projet	Pourcentage de projets ayant fait état de ces aspects
Contenu et structure du programme	Diversité des activités, adaptation en fonction de l'âge et du genre, activités intéressantes pour les participants	31 %
	Activités et enseignements culturels autochtones, participation des Aînés	21 %
	Mentorat individuel par le personnel, les bénévoles et les pairs leaders	17 %
	Séances en petits groupes qui favorisent l'apprentissage	10 %
	Formation sur la préparation à l'emploi et activités connexes pour les jeunes	7 %
	Élaboration de stratégies de sensibilisation et de mobilisation communautaires	7 %
	Renforcement de la collaboration dans les écoles, notamment l'enseignement d'une terminologie ou d'un langage commun que les élèves pourraient employer avec les autres élèves et avec les enseignants pour exprimer leurs émotions de manière constructive et efficace	6 %
Développement du projet	Développement systématique en suivant une orientation claire, surveillance étroite, prestation fiable (p. ex., documents présentés de manière uniforme)	21 %
	Disponibilité des installations et de l'équipement-matériel	7 %
	Transport	6 %
	Repas inclus	6 %
Organisme et personnel	Bonnes relations entre les intervenants et les jeunes	21 %
	Personnel hautement dévoué, chevronné et professionnel	20 %
	Personnel flexible, capable d'adapter la prestation du programme (p.ex. selon le niveau de compréhension ou la capacité de lecture des élèves)	17 %
	Groupe consultatif ou de planification solide	17 %
	Organisme responsable du projet chevronné et direction solide, qualité de la communication et du soutien	17 %
	Soutien du développeur du programme, qualité de la formation et de l'encadrement	13 %
Participation des clients	Approche soutenue des familles, intervention à domicile, résolution des problèmes familiaux	20 %
	Bonnes recherches en vue de cerner les participants appropriés (p. ex., les jeunes atteints de l'ensemble des troubles causés par l'alcoolisation foetale)	7 %
	Incitatifs au maintien de la participation des jeunes, intégration de la rétroaction des jeunes aux activités, repérage des endroits où se trouvent les participants afin de prévenir l'absentéisme du programme	7 %
Établissement de partenariats et de réseaux	Collaboration, communication et relations soutenues avec les partenaires	45 %
	Gestion efficace des données, ce qui comprend les formulaires de référence, de même que la manipulation des évaluations de sorte que l'information soit transmise efficacement entre les partenaires	7 %

Leçons apprises liées à la mise en œuvre des projets

De nombreux rapports relatifs aux projets détiennent de l'information au sujet des leçons apprises ou des pratiques exemplaires identifiées par les responsables des projets concernant la mise en œuvre réussie d'un projet. L'information contenue dans ces rapports était variée et de nature hautement qualitative³⁰. Les résultats, comme l'illustre le tableau 7, ont été regroupés par thème.

Tableau 7 : Leçons apprises liées à la mise en œuvre

Catégorie de réponse	Pourcentage de projets ayant fait état des leçons
A. DÉVELOPPEMENT DU PROGRAMME	
<ul style="list-style-type: none"> Prendre suffisamment de temps pour définir la recherche, les besoins et la théorie fondée sur des données probantes Établir des prévisions réalistes quant au nombre de participants ciblés et au taux d'abandon du programme, de même qu'au temps requis pour la gestion des cas et l'engagement efficace des partenaires Accorder une attention continue au plan de mise en œuvre, à la définition des rôles et des compétences, aux besoins en matière de formation et à l'harmonisation des activités avec les objectifs de recherche 	30 %
<ul style="list-style-type: none"> Se donner la marge de manœuvre nécessaire pour adapter le modèle (p. ex., pour les collectivités isolées, éloignées ou les collectivités du Nord, en fonction des besoins spéciaux des jeunes, selon le niveau scolaire ou pour favoriser l'engagement et l'intérêt) 	24 %
<ul style="list-style-type: none"> Faire de la promotion à grande échelle et cibler les activités en vue d'engager les dirigeants et les bénévoles de la collectivité 	11 %
<ul style="list-style-type: none"> Inclure des activités, des outils et des documents culturels appropriés dans les collectivités autochtones Faire participer les fournisseurs de services aux programmes culturels 	10 %
<ul style="list-style-type: none"> Trouver des locaux adéquats et bien situés pour satisfaire aux exigences du programme en ce qui concerne les participants, la direction et le personnel 	10 %
<ul style="list-style-type: none"> Le soutien pédagogique peut contribuer à la persévérance scolaire 	4 %
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer la planification de la pérennisation 	4 %
<ul style="list-style-type: none"> Offrir un soutien à tous les jeunes, et pas seulement au groupe cible (cela peut toutefois influencer l'assiduité) 	4 %
<ul style="list-style-type: none"> Il est utile d'offrir aux jeunes plus âgés une composante sur la préparation à l'emploi et de les exposer à des écoles de métiers ou à des professions 	4 %
B. ENGAGEMENT, INTERVENTION AUPRÈS DES GROUPES PRINCIPAUX	
<ul style="list-style-type: none"> Accroître l'engagement des parents : mener régulièrement des activités de sensibilisation; justifier les procédures d'évaluation; offrir des services de soutien; communiquer les progrès de l'enfant; faire participer les parents aux activités récréatives; tenter de nouvelles approches comme la cuisine communautaire; faire appel aux partenaires communautaires en qui les parents ont confiance; minimiser les références au comportement criminel dans la publicité du programme afin que le programme ne soit pas perçu comme s'adressant uniquement aux « enfants » 	30 %

³⁰ Les données collectées dans la base de données sur la mise en œuvre portaient sur les cinq leçons apprises qui pourraient contribuer efficacement aux futurs programmes en prévention du crime.

terribles »	
<ul style="list-style-type: none"> Engager efficacement les jeunes : passer suffisamment de temps avec eux; offrir un soutien 24 heures/7 jours au besoin; s'assurer que la durée du programme est suffisante; apporter une aide pratique (p. ex., à la rédaction d'une demande d'emploi); adapter le programme à leurs horaires; aller là où les jeunes à risque élevé se trouvent physiquement (pas nécessairement à l'école) et émotionnellement (ils pourraient résister à des évaluations hautement structurées jusqu'à ce que le lien de confiance soit établi) 	20 %
<ul style="list-style-type: none"> Engager les jeunes à l'aide de nombreuses approches, notamment des activités récréatives, amusantes, créatives et interactives; reconnaître les différents besoins des jeunes ainsi que leurs horaires; permettre aux jeunes de formuler leurs commentaires sur le programme 	18 %
<ul style="list-style-type: none"> Envisager, particulièrement dans les collectivités isolées ou éloignées ou auprès des clients désavantagés, la prestation de services particuliers par exemple le transport, les repas ou la garde d'enfants, afin de favoriser la participation 	15 %
<ul style="list-style-type: none"> Les groupes structurés composés de jeunes à risque élevé sont plus efficaces si les jeunes sont répartis en fonction de l'âge et parfois du genre 	10 %
<ul style="list-style-type: none"> Le mentorat et l'inculcation par l'exemple sont importants auprès des jeunes, tant sur le plan individuel que collectif, et peuvent avoir lieu sur place; ils sont appréciés des parents 	6 %
C. ORGANISME RESPONSABLE ET PERSONNEL	
<ul style="list-style-type: none"> Afin d'assurer la continuité du service et l'harmonisation des activités du programme, d'éviter l'épuisement professionnel et de réduire le roulement du personnel : offrir une formation et un soutien continu au personnel, notamment une formation du formateur; idéalement inclure des bénévoles et des pairs aidants auprès des jeunes 	28 %
<ul style="list-style-type: none"> L'organisme doit être stable (antécédents dans la collectivité), posséder une expérience du travail auprès du groupe cible et avec les partenaires, et être capable de mettre en œuvre de nouveaux programmes modèles et prometteurs (particulièrement important dans les collectivités isolées ou éloignées) 	15 %
<ul style="list-style-type: none"> Recruter du personnel hautement engagé qui habite dans la collectivité ou qui a déjà réalisé des interventions dans celle-ci, et qui s'entend bien avec les jeunes tout en conservant une certaine autorité 	14 %
<ul style="list-style-type: none"> Affecter des ressources suffisantes à l'attraction d'un personnel compétent dans les endroits isolés ou éloignés; éviter d'impartir trop de rôles à un membre du personnel 	6 %
<ul style="list-style-type: none"> La responsabilité financière, la transparence et le contrôle serré sont de mise en cas de lacunes dans la structure de gestion, mais il faut aussi conserver une certaine marge de manœuvre; effectuer un suivi dès le début de la mise en œuvre du projet 	6 %
<ul style="list-style-type: none"> Les nouveaux programmes modèles et prometteurs exigent un soutien et une supervision (y compris une supervision clinique) 	6 %
D. PARTENAIRES	
<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les partenaires et conclure des ententes officielles avec eux; communiquer au sujet des critères d'admissibilité, de la philosophie du programme, les protocoles d'embauche et en matière de ressources humaines et les conditions pour une participation optimale des partenaires; désigner un champion au sein de l'organisme partenaire 	24 %
<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'établissement de liens ainsi que la référence des participants vers les activités récréatives, les services d'encadrement pédagogique, les services de santé mentale et les services sociaux offerts dans la collectivité 	24 %

<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des exigences des écoles, entretenir des relations, choisir des programmes qui s'inscrivent bien dans différents cursus (santé, éducation physique, sciences sociales), de façon à favoriser la mise en œuvre en classe, communiquer avec l'école à propos des participants et de leurs progrès 	15 %
<ul style="list-style-type: none"> • Former des comités consultatifs ou de gestion composés de membres qualifiés 	6 %
E. ÉVALUATION	
<ul style="list-style-type: none"> • Simplifier le processus de référence, les formulaires d'évaluation et l'entrée des données le plus possible tout en maintenant la qualité des données nécessaire; clarifier les procédures d'ouverture et de fermeture des dossiers; former le personnel relativement au suivi et à la production de rapports; se doter d'un système électronique capable d'enregistrer les données relatives à l'intervention; embaucher du personnel chargé de l'entrée des données, ou héberger les données dans un organisme de grande envergure ayant une meilleure capacité de gestion des données; offrir un soutien administratif solide. 	15 %
<ul style="list-style-type: none"> • Embaucher l'évaluateur avant le début du programme; allouer un temps suffisant dans les évaluations multisites; veiller à ce que l'équipe d'évaluation comprenne pleinement le programme et la théorie. 	7 %
<ul style="list-style-type: none"> • Les cadres d'évaluation participative des mesures et d'interrogation appréciative constituent des modèles utiles pour les processus d'évaluation lorsque le personnel y joue un rôle actif; s'assurer que les documents d'évaluation que les jeunes doivent remplir sont adaptés à la culture. 	8 %

Conclusions clés

Les données de la base de données sur la mise en œuvre ont été recueillies rétrospectivement à partir d'un éventail de documents relatifs aux projets qui variaient en exhaustivité et dans le degré auquel ils s'attaquaient aux défis liés à la mise en œuvre. Certains enjeux n'ont pas été explicitement nommés comme des défis, quoiqu'ils aient été décrits comme des préoccupations ou des obstacles à l'efficacité du projet. Aucun processus ne permettait de confirmer l'exactitude des données, et pour certaines questions, les données étaient parfois très limitées. Malgré ces limites, les principaux défis liés à la mise en œuvre ont été relevés pour tous les projets.

La gestion des données a présenté des difficultés pour bon nombre des projets : utilisation de nombreux formulaires, exigences rigoureuses relativement à la collecte des données, problèmes de logiciel et difficultés à utiliser les instruments de collecte des données. Ces difficultés sont apparues dans un contexte où le personnel ne possédait pas de compétences en gestion des données ou estimait que la documentation nuisait à la prestation directe des services. Les responsables de projets ont remédié à la situation en simplifiant les formulaires et en réduisant, le cas échéant, leur nombre et en se tournant vers l'organisme responsable du projet ou l'évaluateur pour de l'aide supplémentaire. Les outils d'évaluation des risques exigés par certains des programmes ont aussi posé problème pour certains organismes parce que le personnel ne comprenait pas pleinement comment les utiliser. Les responsables ont alors cherché à communiquer avec le développeur du programme, une mesure qui a été perçue comme utile dans la plupart des cas.

Dans bon nombre de projets, il a été difficile de recruter des jeunes et des parents, particulièrement certains groupes précis comme les filles ou les jeunes membres de gangs. Ces difficultés découlaient des besoins complexes des familles, ainsi que du fait que les jeunes plus âgés étaient désengagés du système d'aide traditionnel et de l'école. Les responsables de certains projets ont insisté sur l'importance d'obtenir l'appui des parents pour recruter les enfants et les jeunes. Bien que ce défi n'ait pas été mentionné par un grand nombre d'entre eux, certains ont noté que les parents se préoccupaient particulièrement de la terminologie qui stigmatisait leurs enfants, comme le fait d'être « lié dans un gang ». Les responsables de projets ont parfois surestimé leur groupe cible de même que leur capacité d'attirer des participants dans un environnement très difficile.

Pour relever ces défis, les responsables de projets ont couramment eu recours à des approches telles que la promotion accrue du projet auprès de groupes précis tels que les filles, l'élargissement des critères d'admissibilité, la révision du nombre de participants ciblé, ainsi que l'établissement d'un lien de confiance dans la collectivité dès les premières étapes du projet. La confiance dépendait grandement de la qualité du personnel, et autant les parents que les enfants la percevaient comme élevée. Une autre stratégie clé consistait à offrir des activités attrayantes aux jeunes (activités sportives, récréatives et expérientielles) et à leurs parents (renseignements pratiques sur les compétences parentales). Les responsables de projets ont aussi trouvé utile de discuter avec les clients d'une éventuelle participation au projet chez eux plutôt que dans un bureau, ou encore dans les endroits où les jeunes se rassemblaient.

Tous les projets dépendaient des partenariats. En effet, les partenaires ont apporté de nombreuses contributions essentielles comme fournir des locaux, effectuer des références, prendre part aux activités du projet, et offrir des services des conseils et de mentorat culturels via leur participation aux groupes consultatifs. Bien que les relations avec les partenaires aient été généralement positives, il a été difficile de maintenir la participation des partenaires à long terme. Les responsables de projets ont aussi vécu des déceptions au chapitre du nombre de références provenant de la part de certains partenaires tels que la police et les organisations autochtones. Ils ont constaté la nécessité d'inclure davantage d'organismes

interculturels et en santé mentale parmi les partenaires, et ont souligné l'importance de poursuivre une communication personnelle avec les partenaires afin de maintenir leur participation. Par ailleurs, le fait d'offrir aux partenaires la possibilité de prendre part au processus décisionnel par l'entremise du groupe consultatif était aussi considéré comme une approche efficace.

Le roulement du personnel a représenté un défi pour bon nombre de projets et influencé directement leur capacité à offrir toutes les composantes du programme. Parmi les facteurs qui ont contribué au roulement élevé du personnel, on retrouve le niveau élevé des compétences exigées du personnel, lequel ne pouvait pas toujours être atteint, de même que l'endroit isolé ou éloigné où certains des projets étaient mis en œuvre. Comme principales stratégies afin de résoudre ce problème, les responsables de projets ont embauché du personnel de remplacement et/ou ont modifié certains postes à l'interne. Le roulement du personnel a aussi eu des conséquences pour la formation : le personnel embauché plus tard dans le processus de mise en œuvre ne recevait pas toujours la formation complète. En outre, la dispensation tardive de la formation a eu un impact sur le budget. Les responsables de projets compensaient habituellement l'insuffisance de la formation en offrant un service de mentorat interne assuré par le personnel de niveau supérieur. Toutefois, certains responsables de projets estimaient que leur personnel aurait tiré profit d'une formation ou d'un perfectionnement continu.

Un enjeu connexe réside dans les difficultés relatives à l'embauche de personnel. Certains projets ont connu un manque de candidats compétents dans la région et de compatibilité entre les intervenants et les clients. Leurs responsables ont donc élargi la portée de leurs activités de recrutement et accepté différents types de qualifications.

Le contenu du programme a présenté des difficultés pour certains projets, surtout en ce qui concerne des groupes précis tels que les filles, les jeunes plus âgés ou les Autochtones. Dans le cas des filles, les activités se sont concentrées dans ce qu'elles préféraient comme les jeux de rôles. Pour ce qui est des Autochtones, de nombreux responsables de projets ont déployé des efforts en vue d'inclure des éléments culturels au cursus, ou encore d'intégrer le mentorat par les Aînés et d'exposer les jeunes aux cérémonies et aux enseignements autochtones. Les responsables des projets s'adressant à des jeunes plus âgés ont eu du mal à offrir aux jeunes des options en matière d'emploi qui les intéressaient. Il a également été difficile d'effectuer un suivi auprès des jeunes plus âgés. Exception faite de ce dernier défi, la plupart des responsables de projets ont surmonté les difficultés en adaptant les composantes du programme. Dans un cas, les partenaires communautaires ont versé une partie du financement qui a servi à payer les jeunes pour leur participation à des postes de préparation à l'emploi.

Les besoins des participants étaient complexes et les familles devaient composer avec de nombreux problèmes. Pour résoudre ces problèmes, les responsables de projets se sont parfois efforcés de réaliser des interventions individuelles plus ciblées ou de réduire la charge de travail du personnel. En général, les jeunes plus âgés semblaient mieux servis lorsqu'on leur offrait des services individuels de counseling, de mentorat et de soutien.

Certains des projets ont éprouvé des difficultés en ce qui a trait à la planification, notamment un manque de temps pour la planification, des difficultés à établir des protocoles avec les écoles et la police, et le respect du programme original. Pour pallier ces difficultés, les responsables de projets ont alloué plus de temps à la planification, accordé la priorité à la communication avec les écoles afin de régler les problèmes de planification, et tenu des réunions régulières du personnel afin de discuter du processus de planification.

La plupart des projets étaient vus comme étant hautement accessibles aux clients. Pour certains, le manque de disponibilité de transport gratuit est devenu un obstacle à la participation des clients. Dans les

collectivités isolées ou éloignées, il était impératif d'offrir un transport fiable vu l'absence de transport public disponible. Dans tous les cas, les projets s'en sont sortis en ajoutant un poste budgétaire, en faisant appel à des bénévoles, ou encore en obtenant et en utilisant une camionnette.

Certains responsables de projets ont eu maille à partir avec le financement et les ressources, et beaucoup ont trouvé difficile de planifier la pérennisation de leur projet. Dans certains cas, des postes budgétaires ont été réattribués ou des donateurs ont contribué à des composantes du projet. La planification de la pérennisation n'a pas été bien décrite dans la plupart des documents relatifs aux projets, et la majeure partie des responsables ne semblent pas avoir été capables d'obtenir du financement après la fin du projet. Ceci dit, nombre de projets comportaient des éléments qui ont sans doute suscité des changements à long terme dans leurs collectivités, comme la formation offerte aux intervenants ou au personnel scolaire.

Il est évident, d'après les documents relatifs aux projets, que malgré les limites claires en matière de données, la majorité des projets ont été systématiquement planifiés et mis en œuvre. Leurs responsables se sont heurtés aux obstacles prévus dans la prestation de services aux enfants ou aux jeunes ayant des besoins élevés, de même qu'à leurs familles, dans un délai relativement court et dans les limites de leur budget. La mise en œuvre des projets a été particulièrement difficile dans les collectivités isolées ou éloignées. Il se dégage des documents relatifs aux projets que les responsables étaient au diapason de leurs participants et capables de faire preuve de souplesse dans la compréhension des besoins des participants, ce qui leur a permis d'engager plus efficacement ces derniers. C'est l'engagement des parents qui leur a donné le plus de fil à retordre, les résultats obtenus à ce chapitre étant décevants pour la plupart.

Les praticiens et les décideurs en prévention du crime pourront mieux comprendre les défis courants liés à la mise en œuvre de programmes de prévention du crime en prenant appui sur l'information recueillie dans cette étude. Ils devraient également se servir du guide de mise en œuvre rédigé par les analystes de recherche de Sécurité publique Canada³¹ comme guide d'accompagnement pour connaître les pratiques exemplaires dans le domaine de la science de la mise en œuvre, et consulter les listes de vérification afin de s'assurer d'adopter des stratégies efficaces dans la mise en œuvre de programmes de prévention du crime.

³¹ Voir Savignac, J. et Dunbar, L. (2014)

Annexe A : Définitions des types de programmes de prévention du crime

En 2008-2009, le Centre national de prévention du crime a commencé à verser, dans le cadre d'un programme d'accords de subventions et de contributions, un financement pluriannuel à l'égard de programmes modèles, prometteurs et novateurs en prévention du crime, qui agissent sur les facteurs de risque connus auprès des populations présentant un risque élevé d'adopter ou de conserver un comportement criminel. Ces termes sont dérivés des États-Unis où, en 1999, l'Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, en collaboration avec le Center for Substance Abuse Prevention de la Substance Abuse and Mental Health Service Association, a entrepris de chercher des programmes modèles axés sur la famille en vue de prévenir la délinquance et la toxicomanie. Les programmes sont cotés et répartis dans des catégories en fonction du degré, de la qualité et des résultats de la recherche qui leur est associée.

Voici les définitions de ces catégories³² :

Programme modèle

Programme de prévention ayant satisfait à la norme scientifique supérieure pour ce qui est de l'efficacité (programme de prévention et d'intervention dont l'efficacité a été scientifiquement éprouvée), comme l'attestent des évaluations publiées. Ces programmes ont un véritable effet soit préventif soit dissuasif continu ou permettent de réduire le comportement déviant ou les facteurs de risque liés à celui-ci, ou encore d'améliorer les facteurs de protection liés au comportement déviant; ils ont également été reproduits avec succès dans des collectivités ou des milieux différents.

Programme prometteur

Programme de prévention qui est conforme aux normes scientifiques pour ce qui est de l'efficacité, mais qui ne respecte pas toutes les normes rigoureuses auxquelles doit satisfaire un programme modèle. Les programmes prometteurs sont admis et soutenus à condition d'être soumis à une évaluation minutieuse. En règle générale, lorsqu'ils sont mis en place avec un minimum de fidélité au modèle d'origine et qu'ils s'inscrivent dans un cadre conceptuel raisonnable et un devis d'évaluation limité (groupe unique pour le prétest et le post-test), ces programmes donnent des résultats empiriques prometteurs (même s'ils sont parfois inconstants).

Programme novateur

Programme de prévention qui met à l'essai de nouvelles approches et théories d'intervention axées sur les populations à risque. Il prend appui sur un cadre théorique solide qui fait le lien entre l'intervention proposée et les facteurs de risque, la population cible et les résultats escomptés. Les programmes novateurs donnent des résultats découlant d'un devis de recherche limité et nécessitent une confirmation causale obtenue à l'aide de techniques expérimentales plus appropriées. Ces programmes sont reconnus et encouragés à condition d'être évalués avec soin.

³² Centre national de prévention du crime (2008). *Programmes prometteurs et modèles pour prévenir la criminalité*. Sécurité publique Canada, Ottawa. Disponible à : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/prmsng-mdl-vlm1/prmsng-mdl-vlm1-fra.pdf>.