

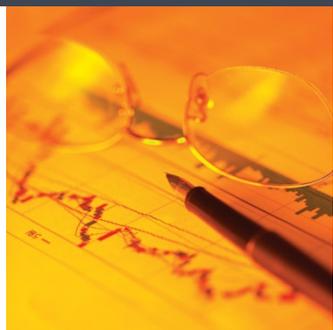
Sommaire d'évaluation du Programme *Community Cadets Corps*

par Laura Dunbar

RAPPORT DE RECHERCHE : 2015-R007

DIVISION DE LA RECHERCHE

www.securitepublique.gc.ca



BÂTIR UN **CANADA SÉCURITAIRE ET RÉILIENT**



Sécurité publique
Canada

Public Safety
Canada

Canada 

Sommaire

Sans objet

Note de l'auteur

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, 269, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P8. Courriel : PS.CSCCBResearch-RechercheSSCRC.SP@ps-sp.gc.ca.

Remerciements

Sans objet

Renseignements sur le produit

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2015

N° de cat : PS113-1/2015-7F-PDF

ISBN : 978-0-660-02203-1

Table des matières

Introduction	3
Description du programme	3
Objectifs de l'évaluation.....	5
Méthodes de l'étude d'évaluation.....	5
Constatations	5
Processus de recrutement	5
Groupe cible.....	6
Degré d'exposition.....	6
Fidélité au programme	7
Utilisation des ressources	7
Partenariats	9
Satisfaction à l'égard du projet.....	9
Conclusions	10
Défis	10
Recommandations.....	11
Annexe A	14

Introduction

L'évaluation du programme *Community Cadets Corps* (CCC) avait pour objet d'examiner l'efficacité du programme comme mesure de prévention de la criminalité chez les jeunes autochtones. Le programme CCC a été conçu de façon à accroître les facteurs de protection que présentent les Autochtones âgés de 10 à 18 ans qui sont à risque d'avoir affaire aux services policiers, de commettre des infractions criminelles, de se livrer à des activités antisociales ou d'avoir des problèmes de comportement ou d'absentéisme à l'école. Par l'entremise de la Stratégie nationale pour la prévention du crime (SNPC), Sécurité publique Canada a versé 2,8 millions de dollars pour financer la mise en œuvre de quatre projets pilotes de prévention du crime faisant appel au modèle CCC dans des collectivités autochtones, à savoir celles de Cross Lake, au Manitoba; de la Première Nation de Kahkewistahaw, en Saskatchewan; du Conseil tribal de l'agence Touchwood, en Saskatchewan; et de Hobbema, en Alberta. Le financement de la SNPC a commencé en 2010 et a pris fin en 2013.

Description du programme

Le programme CCC vise à augmenter la capacité des jeunes à prendre de bonnes décisions et à mener une vie productive et sans criminalité. La structure du programme emprunte les principes de base qui sous-tendent la théorie du Cercle du courage¹. Ce modèle offre un cadre à l'adoption de solutions de rechange saines, holistiques et culturellement authentiques qui favoriseront un sentiment d'identité et de communauté (appartenance), tout en donnant aux jeunes l'occasion d'améliorer leurs compétences (maîtrise), de développer leur autonomie et de faire preuve de générosité. Voilà le fondement du développement positif des jeunes autochtones : leur permettre d'acquérir des compétences prosociales, ainsi que d'adopter des attitudes et des comportements prosociaux, ce qui réduira le risque d'activités délinquantes et criminelles.

Le programme CCC inclut les cinq principales composantes suivantes :

- **Exercice et conduite** : Cette composante procure aux jeunes une activité structurée qui dure environ 30 minutes par semaine pendant 40 semaines. Elle comprend une série de techniques qu'ils doivent exécuter d'une façon précise, et qui obligent les participants à s'exercer et à se concentrer. Les exercices et la marche militaire prennent modèle sur les activités de la GRC ou des forces armées.

¹ L. Brendtro, M. Brokenleg et S. Van Bockern, *Reclaiming youth at risk: Our hope for the future*, Bloomington (Indiana), Solution Tree, 1990, 2002.

- **Mentorat individuel et de groupe** : Cette composante se réalise par l'intermédiaire de l'exercice et de la conduite, de la préparation à la vie quotidienne, du leadership communautaire et des activités culturelles et récréatives. Les aînés autochtones, les travailleurs communautaires et d'autres présentent aux jeunes des modèles de comportement positifs, les inspirent dans la recherche d'une vie professionnelle et les soutiennent dans les domaines du développement personnel, scolaire et professionnel, ainsi que dans leur croissance sociale et athlétique. Les jeunes devraient rencontrer leurs mentors pendant au moins 1 à 4 heures par semaine.
- **Préparation à la vie quotidienne** : Dans le cadre de cette composante, les jeunes prennent part à toutes sortes d'ateliers et d'activités qui visent à améliorer leurs compétences sociales et leur maîtrise de soi. Une rencontre entre les jeunes dans un cadre scolaire chaque semaine, neuf mois par année (36 semaines au total), est recommandée.
- **Leadership et engagement dans la collectivité** : Les activités de cette composante visent à amener les jeunes à s'engager dans la collectivité, à accroître leur sentiment d'utilité et d'appartenance, et à acquérir des aptitudes en leadership, en planification et en mise en œuvre. Un soir de semaine par mois et tous les jours durant les mois d'été, les cadets effectueront du travail communautaire dans le cadre de diverses activités.
- **Activités culturelles et récréatives** : Cette composante intègre des adaptations culturelles et des activités liées à la tradition, aux valeurs, aux pratiques, aux croyances, aux attitudes et aux comportements des jeunes autochtones qui participent au programme.

Objectifs de l'évaluation

À l'origine, la présente évaluation avait pour but de déterminer si l'intervention avait un impact sur les principaux effets attendus, notamment l'augmentation de l'attachement aux études, de la présence en classe et du rendement scolaire; l'accroissement des compétences de vie, ainsi que des habiletés en matière de leadership, de communication, de prise de décisions et de résolution de problèmes; le renforcement des comportements prosociaux et la réduction des comportements antisociaux et délinquants; l'amélioration de la forme physique et de l'employabilité; et enfin, le resserrement de l'attachement à la culture autochtone et de l'ancrage dans cette culture. En raison de difficultés liées à la collecte des données dans la plupart des sites, les données qui étaient les plus fiables portaient sur la mise en œuvre².

Le bénéficiaire de financement a demandé à trois consultants tiers indépendants d'effectuer le suivi des quatre projets pilotes du programme CCC et de mener des évaluations de leurs processus. Voici quels étaient les objectifs des évaluations :

² Par suite des difficultés rencontrées lors de la collecte des données sur le terrain, le rapport prévu sur l'évaluation des impacts n'a pas été produit.

- Évaluer la faisabilité d'atteindre la population cible.
- Évaluer dans quelle mesure le projet a été mis en œuvre comme prévu (p. ex., processus de recrutement, portée, degré d'exposition, fidélité au programme, utilisation des ressources, partenariats).
- Déterminer le degré de satisfaction des participants, du personnel, des bénévoles et des partenaires à l'égard du programme et de ses composantes.
- Déceler les difficultés et établir des recommandations afin de renforcer les connaissances sur lesquelles s'appuie l'intervention.

Méthodes de l'étude d'évaluation

Dans le cas du projet CCC de Cross Lake, la collecte des données s'est faite au moyen de trois questionnaires. Les registres des présences ont servi à recueillir les données concernant la participation des cadets. Les données concernant le projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw et le projet CCC du Conseil tribal de l'agence Touchwood ont été recueillies par la mise sur pied d'un système élémentaire d'inscription des présences, d'entrevues en personne et de groupes de discussion. Les données relatives au projet CCC de Hobbema ont été collectées à partir de l'observation du programme, de documents, de rapports et d'autres renseignements recueillis sur le programme. Des entrevues ont été menées auprès des principaux intervenants.

Constatations

Processus de recrutement³

Dans les cas de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw et du Conseil tribal de l'agence Touchwood, le projet CCC était ouvert à tous les jeunes, malgré le niveau perçu de leur risque d'implication dans des activités criminelles. L'admission des jeunes s'est faite en fonction de leur intérêt envers le projet. À Hobbema, les enfants et les jeunes intéressés et leurs parents ont rempli un formulaire de demande d'admission et de consentement. Lorsqu'ils satisfaisaient aux conditions d'admission (ils étaient âgés de 6 à 17 ans, avaient un lien avec Hobbema et fréquentaient l'école) et que leurs parents signaient le formulaire de consentement, les enfants et les jeunes étaient acceptés. À Hobbema, le projet était ouvert aux nouveaux participants à longueur d'année.

³ Aucun renseignement n'était disponible sur le processus de recrutement du projet CCC de Cross Lake.

Groupe cible

Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé de la population cible atteinte dans chaque site de projet. Il indique qu'au total, environ 565 à 580 jeunes se sont inscrits et ont participé au programme CCC dans l'ensemble des sites de projet. Tous les participants étaient des Autochtones et vivaient dans une réserve, et la grande majorité d'entre eux se trouvaient dans la fourchette d'âge ciblée des 10 à 18 ans. Aucune donnée relative au niveau de risque n'a été enregistrée au moment de l'inscription au programme.

Tableau 1

Site de projet	Population cible atteinte
Cross Lake	De 60 à 65 participants chaque année (entre 180 et 195 au total) / un tiers de garçons, deux tiers de filles
Collectivité de la Première Nation de Kakhewistahaw	68 participants uniques au total / moitié garçons et moitié filles
Conseil tribal de l'agence Touchwood	117 participants uniques au total / 43 % de garçons et 57 % de filles
Hobbema	200 participants au total ⁴

Degré d'exposition⁵

Dans le cadre d'une évaluation des processus, la cueillette de données sur l'exposition au programme permet de connaître le degré d'intervention nécessaire pour qu'il y ait des répercussions sur les effets de la prévention de la criminalité. Aucune norme d'exposition uniforme n'était prévue parmi les sites de projet, et il importe de noter que certaines activités se chevauchaient et que l'exposition des participants au programme variait selon le site.

La majeure partie (42,3 %) des cadets du projet CCC de Cross Lake a participé à un total de 6 à 10 activités de cadets. Viennent ensuite ceux qui ont participé à un total de 11 à 15 activités (26,9 %), de 1 à 5 activités (17,3 %) et de 16 activités ou plus (13,5 %). En moyenne, chaque cadet a participé à 9,7 activités différentes au sein du projet. En plus des activités qu'ils ont effectuées chaque semaine au cours des soirées d'exercice, de nombreux cadets ont également pris part à des occasions de formation d'hiver et d'été.

En moyenne, les cadets du projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kakhewistahaw ont participé à des activités programmées pendant un total de 108,6 heures réparties sur 22 mois. Le nombre moyen d'heures consacrées aux soirées d'exercice a été de 20,2, tandis qu'en moyenne 41,6 heures ont servi aux activités de préparation à la vie quotidienne. La durée moyenne de la participation au programme était de 97,7 semaines – soit un peu plus de deux années d'exposition au programme.

⁴ La vérification de ce total n'est pas possible, vu les limites des processus d'enregistrement des données.

⁵ Aucun renseignement n'était disponible sur le degré « d'exposition » au projet CCC de Hobbema.

Les responsables du projet CCC du Conseil tribal de l'agence Touchwood ont eu de la difficulté à trouver les registres des présences. D'après les données disponibles, la fréquence de participation a été légèrement inférieure à une fois par mois – en moyenne, les participants ont assisté à 12,8 soirées d'exercice (sur une quarantaine). L'intensité du programme et le degré d'exposition à celui-ci étaient inférieures aux attentes. Les cadets ont participé en moyenne à 32 % des soirées d'exercice qui leur ont été offertes. La durée de participation moyenne a atteint 61,7 semaines, ce qui équivaut à une exposition de 15 mois au programme.

Fidélité au programme⁶

Les responsables du projet CCC de Cross Lake ont mis en œuvre toutes les composantes de base comme prévu.

Les responsables du projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw ont mis à exécution toutes les composantes fondamentales du programme. De plus, le directeur et le personnel du projet ont consulté les cadets afin de déterminer ce qui fonctionnait le mieux, et ont modifié le programme pour qu'il tienne compte de cette rétroaction. Par exemple, dans un cas, les cadets ont fait des recherches sur la consommation de drogues et organisé et dirigé leurs propres sketches sur le sujet. Dans un autre cas, les responsables du projet ont intégré le programme du Prix du Duc d'Édimbourg dans leur programmation pour encourager les cadets à participer et reconnaître leurs réalisations.

Les responsables du projet CCC du Conseil tribal de l'agence Touchwood n'ont pas mis en œuvre toutes les composantes de base du programme. Seules trois composantes ont été offertes, notamment des soirées d'exercice, trois sorties dans des camps d'été et certaines activités d'apprentissage de fin de semaine. Malgré les activités informelles de préparation à la vie quotidienne et les sorties effectuées, les principales activités d'apprentissage à inclure dans le programme, comme les projets formels de préparation à la vie quotidienne et d'apprentissage par le service communautaire, ne l'ont pas été.

Depuis le rétablissement du financement de leur projet en novembre 2010, les responsables du projet CCC de Hobbema ont mis l'accent sur les exercices et les grands jeux et ont fourni une partie de la composante culturelle, mais ils n'ont ni développé ni exécuté en bonne et due forme quelque aspect que ce soit de la composante de préparation à la vie quotidienne du programme CCC.

Utilisation des ressources⁷

Quatre employés et de nombreux civils et militaires bénévoles ont contribué à la réalisation des activités du projet CCC de Cross Lake. Les bénévoles ont aidé à la formation et à l'accompagnement des jeunes au cours des sorties à l'extérieur. Nombre de bénévoles ont eux-mêmes choisi leurs rôles, sans faire l'objet d'un recrutement actif. Il a été conclu qu'ils

⁶ Voir à l'annexe A un aperçu détaillé des extraits du programme CCC par site de projet.

⁷ Aucune information n'était disponible sur l'utilisation des ressources aux fins du projet CCC de Hobbema.

possédaient la formation et les compétences nécessaires pour offrir efficacement les programmes et les services, compte tenu de la grande diversité de leurs compétences, de leur formation antérieure et de leurs titres de compétences, ainsi que de leur expérience de vie. Le manque d'expérience militaire était l'une des lacunes observées.

Les ressources humaines accessibles à la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw étaient suffisantes au chapitre de la participation du comité de gestion et de tous les postes du personnel, exception faite du poste de coordonnateur. Il était difficile d'attirer un candidat pleinement qualifié pour tenir ce rôle et de s'assurer qu'il reste, notamment en raison des nombreuses compétences nécessaires pour occuper ce poste. À l'égard du niveau de bénévolat, il semble qu'il fallait un plus grand nombre de bénévoles, et que ceux-ci devraient être plus présents à toutes les activités des cadets. Il serait utile de trouver des moyens d'augmenter le nombre de bénévoles parmi les parents. Enfin, à certains moments, la prestation du programme a été problématique et le projet n'avait pas de local consacré à ses activités.

Le Conseil tribal de l'agence Touchwood ne disposait pas de toute la panoplie des ressources nécessaires pour mettre en œuvre le programme efficacement. Les intrants manquants comprenaient les ressources humaines, en particulier des gens pour assumer les rôles de gestionnaire du programme et de commis à la saisie des données d'évaluation. Par conséquent, les activités essentielles comme la collecte, l'entrée et le compte rendu des données n'avaient lieu que s'il restait du temps aux employés une fois qu'ils avaient répondu aux besoins fondamentaux comme la planification des exercices, le transport des cadets et la résolution des problèmes. On a également relevé un manque de leadership au chapitre de la gestion des cadets dans le cadre du programme – seul un petit nombre de bénévoles étaient présents de façon régulière (trois bénévoles par année, en moyenne), et peu de parents ont participé. De plus, les agents de la GRC se sont dits préoccupés par le fait que lorsqu'ils arrivaient aux séances d'« instruction en exercice », les autres facilitateurs ou coordonnateurs se mettaient en retrait pour laisser toute la place à la GRC.

Partenariats

Le projet CCC de Cross Lake a constitué un partenariat communautaire depuis le commencement, lorsque le conseil municipal de Cross Lake a accepté de le parrainer. Dès lors, chaque aspect de son développement s'est fait en collaboration avec de multiples secteurs de la collectivité (conseil de bande et paliers politiques municipal, provincial et fédéral). Le projet faisait appel aux parents des cadets, aux aînés de la collectivité, à des professionnels des secteurs de l'éducation, de la police, des soins de santé et des interventions d'urgence, ainsi qu'à des représentants du secteur des entreprises. Dans les cas du projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw et du projet CCC du Conseil tribal de l'agence Touchwood, les principaux partenaires étaient les agents de la GRC qui aidaient en s'occupant de « l'instruction d'exercice » et, dans certains cas, en chaperonnant des sorties sur le terrain. En ce qui concerne Hobbema, des partenariats ont été officialisés par des protocoles d'entente. C'est avec la GRC que la relation de travail était la plus forte. Il semble que peu d'efforts aient été consacrés à la création de liens avec les écoles de l'endroit ou d'occasions de service communautaire pour les jeunes participants.

Satisfaction à l'égard du projet

Selon la rétroaction qualitative obtenue auprès des cadets grâce au questionnaire, aux entrevues et aux groupes de discussion, et auprès des employés, des bénévoles et des autres intervenants dans le cadre d'entrevues, il est possible de conclure que le programme CCC a su satisfaire aux besoins des participants. Les jeunes et les parents ont eu une perception positive du programme, qui a semblé répondre à un besoin de la collectivité – le manque apparent d'activités sociales et récréatives positives. Le programme CCC a eu un effet positif sur un grand nombre de jeunes qui y ont pris part. Les participants ont signalé que le programme (et son environnement) était accueillant, amical et sécuritaire. Le programme leur a apporté des possibilités de croître et de perfectionner leurs habiletés, leurs compétences et leurs intérêts (p. ex., le règlement de conflit et la maîtrise de la colère). Ils se sont sentis respectés, valorisés, appuyés et récompensés en participant au programme. De plus, les cadets ont indiqué que le programme leur avait permis de se faire de nouveaux amis; ainsi, ils se sont mis à fréquenter davantage de pairs qui avaient des attitudes et des comportements beaucoup plus prosociaux que n'en avaient leurs anciens pairs. Enfin, les participants sont d'avis que le programme entraîne les jeunes dans des activités proactives, les maintenant occupés et « sur le droit chemin ». Les employés, les bénévoles et d'autres intervenants du programme ont aussi noté des changements d'attitude et de comportement positifs chez les cadets – ceux-ci s'extériorisent davantage, ont plus confiance en eux-mêmes, se comportent mieux à l'école, sont plus disciplinés à la maison et sont plus susceptibles d'interagir avec la GRC dans la collectivité. Dans l'ensemble, les cadets ont évalué positivement leur satisfaction générale à l'égard du programme – presque tous les cadets étaient satisfaits de leur expérience au sein du programme (67,3 % des participants de Cross Lake et 77 % des participants de Hobbema se sont dits « très satisfaits »). Presque tous les cadets ont indiqué qu'ils recommanderaient vraisemblablement le programme à un ami ou à un parent, et qu'ils en encourageraient d'autres à y prendre part.

Conclusions

Défis

Fidélité de la mise en œuvre du programme – L'évaluation des processus a généralement connu des difficultés en raison de l'absence d'outil créé pour mesurer la fidélité de la mise en œuvre du programme. Par ailleurs, la conformité au programme a posé problème, car les composantes fondamentales du programme CCC n'ont pas toutes été mises en œuvre dans deux des sites de projet. Enfin, il a été ardu de déterminer l'exposition au programme, étant donné que le nombre, la durée et la fréquence des séances ou des activités de chaque composante essentielle ont été difficiles à calculer dans certains sites, et que le degré général d'exposition au programme n'était pas bien compris. La raison en est peut-être le peu de documentation qui existait auparavant sur la théorie du changement effectué par ce programme.

Collecte et entrée des données – Les outils et les plans de collecte et d'entrée de données détaillées relativement au suivi et à l'évaluation des processus n'ont pas été utilisés et mis en œuvre comme prévu (p. ex., des registres détaillés des présences). Par conséquent, les renseignements détaillés qui font habituellement l'objet de rapports dans ce type d'évaluation n'étaient pas disponibles. De façon générale, on explique cette lacune par le manque de ressources humaines pour aider à gérer, à superviser et à mettre en œuvre le programme CCC.

Dotation du programme et bénévoles – Le roulement du personnel, les postes vacants et les changements continus ont prévalu tout au long de l'exécution du programme. Par exemple, le roulement suivi de l'absence de personnel dans le poste de commis à l'entrée des données dans un des sites a eu pour conséquence que le personnel du programme n'a fait aucun travail d'entrée ou de nettoyage des données liées à l'évaluation, travail qui constitue pourtant une exigence fondamentale de l'évaluation. La participation des bénévoles et des parents était considérée comme importante, mais elle n'a pas eu lieu. La participation a été très limitée sauf pour le personnel, la GRC, quelques bénévoles et les aînés. Or, le leadership représente la clé du succès.

Transport et locaux du programme – Le transport s'est révélé un enjeu important. L'éloignement des collectivités participantes et la distance entre elles ont fait en sorte qu'il fallait se déplacer sur de longues distances pour exécuter le programme CCC. En raison du nombre restreint de conducteurs et de véhicules ainsi que des conditions climatiques difficiles, plusieurs activités du programme ont connu une maigre participation, ont été annulées ou n'ont jamais été planifiées. L'obtention d'un lieu permanent (et approprié) pour tenir les « soirées des cadets » a également constitué une difficulté de premier ordre. Dans l'un des sites, des préoccupations ont été exprimées relativement au lieu courant, ce qui laisse supposer la nécessité d'un lieu plus grand et de meilleure qualité.

Recommandations

Recommandation n° 1 : Avant d'exécuter un programme, il convient d'évaluer l'état de préparation de la collectivité.

Toute stratégie efficace de mise en œuvre nécessite que les collectivités évaluent leurs besoins, les ressources disponibles et le niveau d'engagement. Avant d'exécuter un programme CCC, une évaluation du niveau de cohésion et de stabilité de la collectivité s'impose, car ces éléments sont nécessaires pour assurer le succès de la mise en œuvre. Dans le cas du projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw, l'un de ses plus grands atouts était la collectivité Kahkewistahaw elle-même.

Recommandation n° 2 : La conception du programme devrait tenir compte du contexte social de la collectivité de la Première Nation ciblée.

Tout projet CCC mis en œuvre dans une Première Nation doit tenir compte des valeurs, de la dynamique et des réalités de la collectivité. Par exemple, bien que le programme CCC soit destiné à aider les jeunes à risque élevé à adopter des valeurs prosociales, l'effet d'observation apparaît plus clairement dans les petites collectivités autochtones, où les gens sont plus exposés aux regards et à l'attention, que dans les grands centres, où un nouveau programme s'insère parmi les autres et est exécuté dans un milieu très peuplé où l'anonymat est plus facilement réalisable. Le projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw et celui du Conseil tribal de l'agence Touchwood avaient tous deux adopté une politique de la « porte ouverte » en vertu de laquelle les jeunes de tout niveau de risque étaient acceptés. Dans le cas contraire, ils auraient traité publiquement ces jeunes de « problématiques » et risqué de vexer et d'offenser les jeunes et leurs familles.

Recommandation n° 3 : Au cours de la planification de l'intervention, il serait judicieux d'établir des protocoles d'entente avec divers partenaires afin d'augmenter la mobilisation communautaire.

Les partenariats sont importants pour la réussite des projets CCC. Le chef et les conseils de la Première Nation doivent être mobilisés à partir de la planification et de la rédaction de la proposition jusqu'à l'exécution du programme. Au sujet du projet CCC de Hobbema, il a été noté que, peu importe la source de financement, un partenariat avec les écoles constitue un élément crucial de tout effort en vue de s'assurer que les valeurs mises de l'avant dans le programme CCC sont généralisées dans plus d'un milieu.

Recommandation n° 4 : Avant la phase de mise en œuvre, il conviendrait d'effectuer une évaluation exhaustive et réaliste de la stabilité de la main d'œuvre et des prévisions en matière de roulement du personnel.

Pour déterminer la capacité de la collectivité à s'engager dans un projet à long terme englobant plusieurs composantes, il importe de tenir compte du taux de roulement antérieur de l'organisme. De plus, le financement des projets CCC devrait être assujéti à la satisfaction constante d'une exigence minimale quant au nombre d'employés. Par exemple, dans le projet CCC du Conseil tribal de l'agence Touchwood, un employé devait remplir les fonctions de coordonnateur, de gestionnaire et d'instructeur d'exercice, et n'a pas pu satisfaire à toutes les exigences que ces trois rôles comportaient; par conséquent, il a fini par négliger la gestion générale du programme et l'adhésion à l'exigence de collecte et de compte rendu de l'information. À l'avenir, le

financement des projets CCC devrait être assujéti à la condition selon laquelle une personne par poste est affectée à chacun de ces trois postes.

Recommandation n° 5 : La mobilisation et le bénévolat des parents ou des tuteurs devraient faire officiellement partie du programme CCC.

Il est important d'obtenir le soutien et la participation des parents ou des tuteurs pour réussir la mise en œuvre et pour renforcer les valeurs prosociales enseignées dans le programme. Étant donné que les événements organisés pour les cadets englobent diverses activités et la présence de nombreux jeunes, les bénévoles sont extrêmement bénéfiques pour le programme. Dans le cas du projet CCC de Hobbema, il s'agissait d'un facteur à améliorer, en ce qui concerne non seulement le nombre de bénévoles, mais aussi leur volonté de participer.

Recommandation n° 6 : Les futures ententes de financement relatives aux projets CCC devraient prévoir une formation officielle pour les employés et les bénévoles.

Il est essentiel de recevoir une formation appropriée, et quiconque prend part à la mise en œuvre devrait la suivre. Étant donné que le poste de coordonnateur des cadets est essentiel à la réussite du programme et que les candidats ne possèdent pas nécessairement toutes les compétences fondamentales pour occuper ce poste, il est important d'offrir la formation dès le recrutement. De plus, comme l'expérience militaire était l'une des lacunes notées à l'égard du projet CCC de Cross Lake, il serait bénéfique de faire participer le personnel à la formation de deux semaines du cadre des instructeurs de cadets. Même si le projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw offrait une formation individuelle aux bénévoles, on est d'avis qu'il conviendrait d'offrir une formation officielle, de telle façon que tous les bénévoles reçoivent les mêmes renseignements sur la façon d'interagir avec les cadets et de promouvoir les valeurs enseignées aux participants du programme.

Recommandation n° 7 : Le programme CCC devrait trouver un juste équilibre entre les activités structurées et les activités non structurées.

Il est possible de trouver des façons agréables et créatives d'acquérir et de montrer aux autres d'importantes habiletés de vie. Le projet CCC de Hobbema a proposé le recours à des conférenciers pour parler de diverses questions de santé, de dépendance, de santé mentale, d'intimidation, d'adhésion à un gang, etc. Par ailleurs, la mise en œuvre de projets d'apprentissage par le service communautaire constituait une composante importante qui peut avoir des effets significatifs à la fois sur les cadets et sur les collectivités qu'ils aident.

Recommandation n° 8 : Il convient peut-être d'adopter une politique de la « porte ouverte » dans les collectivités des Premières Nations, mais la possibilité de rester dans le programme devrait être assujéti à l'assiduité du participant.

En ce qui concerne le projet CCC du Conseil tribal de l'agence Touchwood, malgré son intention louable, la décision de permettre aux jeunes de se présenter aux activités de façon sporadique a fini par nuire au programme. En effet, le fait de permettre aux jeunes d'aller et venir a limité la progression des exercices, ce qui s'est répercuté sur le volume d'apprentissage lié aux exercices, laissant aux agents de la GRC et aux jeunes un sentiment de frustration en raison de la répétition des mêmes exercices et de l'absence de progrès. De plus, le caractère sporadique des présences engendre l'incertitude et le chaos. Par exemple, certains éléments importants pour la mise en œuvre sont difficiles à déterminer, notamment les besoins concernant le transport, la taille des

locaux, les collations, le nombre d'employés ou de bénévoles pour assurer la supervision, et ainsi de suite.

Recommandation n° 9 : Lorsque des enfants et des jeunes participent au programme CCC, il convient d'offrir des séances et des activités de programme distinctes aux deux groupes.

Il devrait y avoir des séances distinctes pour les différents groupes d'âge, et les activités devraient exiger divers niveaux de discipline (correspondant au degré de maturité des participants). Dans le cadre des groupes de discussion, les cadets les plus âgés du projet CCC de la collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw ont affirmé qu'il serait préférable, à leur avis, d'offrir deux soirées d'exercice, de telle sorte que les cadets âgés de 11 ans et moins aient leur soirée et que les cadets âgés de 12 à 18 ans aient aussi leur soirée.

Recommandation n° 10 : Les futures ententes de financement des projets CCC des Premières Nations devraient prévoir des repas chauds santé les soirs d'exercice, ainsi que des services de transport fiables.

Étant donné que les soirées d'exercice durent environ 1,5 h et comprennent plus d'une heure d'activité physique, comme la marche militaire, les flexions-extensions et les exercices de mise en forme ou les activités sportives, il est important que les cadets absorbent les nutriments nécessaires pour soutenir ce niveau d'activité physique. Par ailleurs, il faut des services de transport fiables tout au long de la réalisation du programme. La disponibilité de services de transport fiables est un indicateur de succès clé pour de nombreux programmes, et encore plus dans le cas du programme CCC.

Recommandation no 11 : Il convient d'élaborer et de tenir à jour une stratégie de communication (comptes rendus des constatations et des réussites, mise en évidence du soutien et de l'approbation de la collectivité et des intervenants) afin de maintenir l'engagement et l'appui, et d'aller chercher des fonds supplémentaires pour pérenniser le programme.

À des fins de soutien, il est important que les responsables du programme CCC amorcent les communications. Le projet CCC de Hobbema proposait de produire régulièrement un bulletin comprenant l'information courante relative aux événements et aux activités du programme, parallèlement à des témoignages recueillis auprès des jeunes. Les responsables du projet CCC de Cross Lake ont proposé le déploiement d'une stratégie de communication pour transmettre les constatations tirées de l'évaluation des processus aux éventuels bailleurs de fonds, de même qu'aux ministères et organismes gouvernementaux.

En donnant suite à ces recommandations, on accroîtra les chances que l'intervention favorise l'attachement à l'école ainsi que l'assiduité en classe et le rendement scolaire; qu'elle améliore les aptitudes à la vie quotidienne de même que les habiletés de leadership, de communication, de prise de décisions et de résolution de problèmes; et qu'elle augmente la fréquence des comportements prosociaux tout en réduisant la fréquence des comportements antisociaux et délinquants.

Annexe A

Tableau 2 : Extrants du programme CCC par site de projet

	Cross Lake	Collectivité de la Première Nation de Kahkewistahaw	Conseil tribal de l'agence Touchwood	Hobbema
Soirées d'exercice en semaine	92,3 % des cadets y ont participé – aucune donnée sur le nombre de séances ciblé ou réel	72 séances ciblées – 53 séances données sur les 22 mois de fonctionnement du programme	228 séances ciblées (114 pour chacun des deux groupes de cadets) – 80 séances données sur les 33 mois de fonctionnement du programme	2 séances ciblées par semaine sur 40 semaines par année (total de 80). Il est probable que 80 séances par année aient été données pendant le fonctionnement du programme.
Séances de préparation à la vie quotidienne	Entre 80,6 % et 86,5 % des cadets y ont participé – aucune donnée sur le nombre de séances ciblé ou réel	72 séances ciblées – 89 séances données (178 heures) sur les 22 mois de fonctionnement du programme	30 séances ciblées sur 33 mois – aucune séance de préparation à la vie quotidienne n'a été donnée	Activités scolaires – 2 fois par mois sur 36 semaines par année (72) – aucune preuve de la réalisation de ces séances
Sorties sur le terrain	76,9 % des cadets y ont participé – aucune donnée sur le nombre de sorties ciblé ou réel	4 sorties ciblées par année – 13 sorties effectuées sur les 22 mois de fonctionnement du programme	30 séances ciblées sur 33 mois – aucune donnée sur le nombre de sorties effectuées	S.O.
Camps d'été	57,7 % des cadets y ont participé – aucune donnée sur le nombre de camps ciblé ou réel	S.O.	1 camp ciblé par année – 3 camps d'été de plusieurs jours chacun offerts sur les 33 mois de fonctionnement du programme	À l'été 2012, 23 cadets ont participé à un « camp culturel ».
Activités communautaires, de leadership ou d'apprentissage par le service communautaire	34,6 % des cadets ont participé aux projets communautaires; 28,8 % des cadets ont participé aux projets d'amélioration communautaire – aucune donnée sur le nombre d'activités ciblé ou réel	1 activité ciblée – 1 activité menée sur les 22 mois de fonctionnement du programme 12 activités supplémentaires menées, auxquelles ont participé les cadets qui jouaient des rôles de leadership dans leurs collectivités	2 activités ciblées par année pour un total de 6 – aucune donnée sur le nombre d'activités menées	10 activités ciblées par année – aucune preuve ou indication que les cadets ont participé à des activités de service communautaire

Activités culturelles	Oui – aucune donnée sur le nombre d'activités ciblé ou réel	8 activités ciblées par année – 19 activités menées sur les 22 mois de fonctionnement du programme	S.O.	2 activités prévues en 2011 – aucune preuve de la réalisation de ces activités
Activités spéciales	76,9 % des cadets ont participé à des activités spéciales – aucune donnée sur le nombre d'activités ciblé ou réel	S.O.	S.O.	4 activités ciblées – 6 activités menées en 2010; 6 activités menées en 2011; 3 activités menées en 2012