



SAFETY, RESPECT
AND DIGNITY
FOR ALL

LA SÉCURITÉ,
LA DIGNITÉ
ET LE RESPECT
POUR TOUS

Dossier n° 394-2-87

Évaluation des programmes de subventions et de contributions

*Rapport d'évaluation
Mars 2011*

*(Ne rien écrire sur cette page pour permettre
l'impression recto verso)*

Remerciements

L'équipe d'évaluation aimerait remercier toutes les personnes qui ont participé à l'évaluation des programmes de subventions et de contributions du Service correctionnel du Canada (SCC) et qui ont donné leurs points de vue à ce sujet. Nous aimerions remercier le personnel de la Direction de la gestion des ressources du SCC, plus particulièrement les employés de la section Analyse et stratégies financières, de nous avoir fourni des renseignements et des rapports et d'avoir fait preuve de patience. Nous aimerions également exprimer notre gratitude à Cara Dowden et à Brittany MacDonald, qui nous ont aidés à créer le présent document.

Membres de l'équipe d'évaluation

Bernard Marquis
Directeur, Évaluation

Bertha May
Agente d'évaluation

Elizabeth Loree
Évaluatrice subalterne

Kossi Aziaba
Évaluateur subalterne

Signatures

.....
Lisa Hardey
Commissaire adjointe associée par intérim
Secteur des politiques

.....
Date

.....
Pamela M. Yates
Directrice générale, Évaluation
Secteur des politiques

.....
Date

Résumé

Introduction

L'évaluation des programmes de subventions et de contributions du SCC a débuté en août 2010, conformément au Plan d'évaluation de 2009-2014 du Service correctionnel du Canada (SCC, 2009a). L'évaluation a porté sur le Programme national de contributions pour le soutien à la réinsertion sociale (PNCSRS) administré par le SCC, sur le Programme national de contributions pour le soutien à la réinsertion sociale des Autochtones (PNCSRSA) et sur les subventions du SCC. La stratégie de l'évaluation consistait à examiner la pertinence et le rendement (dont l'efficacité, l'efficience et l'économie) des programmes de subventions et de contributions, conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (SCT, 2009). La liste suivante de constatations et les recommandations subséquentes constituent le résultat de l'examen.

Liste des constatations

Constatation 1 : Les programmes de subventions et de contributions du SCC ont répondu aux besoins permanents de collectivités canadiennes en offrant des possibilités de financement visant à favoriser la réinsertion sociale des délinquants. Ces programmes ont servi de complément au mandat du SCC et ont réduit l'écart entre les activités du Service et les besoins des collectivités.

Constatation 2 : Les buts et les objectifs des programmes de subventions et de contributions cadrent avec la mission du SCC et les objectifs de programmes appuient les priorités du SCC et du gouvernement fédéral.

Constatation 3 : Bien que les programmes de subventions et de contributions du SCC aient livré les résultats escomptés, certains résultats des projets financés n'ont pas été atteints.

Constatation 4 : Des activités et projets communautaires ayant bénéficié d'un financement ont contribué à la réalisation globale des programmes de subventions et de contributions.

Constatation 5 : Les subventions ont fonctionné comme prévu, mais il y avait des incohérences dans le processus de demande de financement des programmes de contributions par catégorie.

Constatation 6 : Il y a eu une bonne collaboration entre les membres du Comité du programme national de contributions; toutefois, les rôles et responsabilités du secrétariat du CPNC ne sont pas clairement définis.

Constatation 7 : Il y a eu de la confusion et un manque d'information en ce qui a trait aux communications du CPNC avec les organismes qui demandent un financement dans le cadre des programmes de contributions.

Constatation 8 : Le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement des programmes de contributions sont devenus désuets.

Constatation 9 : Il y avait des incohérences dans les renseignements contenus dans les demandes présentées par les collectivités et les organisations.

Constatation 10 : Il existe peu de possibilités de formation sur les programmes de subventions et de contributions pour le personnel du SCC.

Constatation 11 : Les fonds de subventions ont été versés de façon constante et conformément au protocole d'entente; toutefois, le programme de contributions n'a pas eu suffisamment de fonds et a dû prélever des ressources additionnelles sur les fonds de fonctionnement et d'entretien du SCC pour répondre à la demande.

Constatation 12 : La répartition régionale des fonds du programme de contributions par catégorie est inégale, la majorité des projets ayant reçu du financement étant situés à l'administration centrale du SCC.

Constatation 13 : L'information financière contenue dans les dossiers administratifs des contributions était limitée. Lorsqu'elle était accessible, on remarquait des retards dans le traitement des paiements.

Liste des recommandations

Recommandation 1 : Les rôles et responsabilités des membres du CPNC doivent être précisés et consignés dans un document officiel.

Recommandation 2 : Une stratégie de mesure du rendement devrait être élaborée afin d'appuyer le processus d'établissement de rapports en lien avec les programmes de S et C.

Recommandation 3 : Le SCC devrait concevoir une stratégie de communications à l'intention des organismes prenant part aux programmes, laquelle comprendrait des procédures normalisées de présentation des demandes (formulaire de programme, listes de vérification et modèles), et il devrait établir un plan de formation pour son personnel.

Recommandation 4 : Afin d'accroître l'efficacité des programmes de subventions et de contributions, le SCC devrait examiner des moyens de réduire les coûts associés à l'exécution de ces programmes et de garantir que les résultats sont mis en évidence.

Table des matières

Remerciements.....	iii
Signatures.....	iv
Résumé.....	v
Table des matières.....	viii
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	ix
Liste des acronymes.....	x
Introduction.....	1
Contexte.....	1
Structure de gouvernance.....	3
Stratégie de l'évaluation.....	5
Limites.....	7
Principales constatations.....	8
Objectif de l'évaluation : Pertinence des programmes.....	8
Objectif de l'évaluation : Rendement du programme.....	14
Objectif de l'évaluation : Efficience et économie.....	19
Conclusion.....	31
Bibliographie.....	32
Annexes.....	35
Annexe A : Matrice d'évaluation.....	35
Annexe B : Définitions.....	38

Liste des tableaux

Tableau 1 : Données issues de l'examen de la gestion et de l'examen des dossiers, 2004-2010	16
Tableau 2 : Répartition des subventions du SCC entre 2006-2007 et 2010-2011.....	26
Tableau 3 : Budget triennal du PE établi avec l'Université de la Saskatchewan	27
Tableau 4 : Financement sous forme de contributions.....	28

Liste des figures

Figure 1 : Processus d'approbation des demandes	4
Figure 2 : Répartition des dépenses en contributions selon les régions	29

Liste des acronymes

AC	Administration centrale
BPR	Bureau de première responsabilité
CCC	Comités consultatifs de citoyens
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CPNC	Comité du programme national de contributions
CPR	Centre psychiatrique régional (Prairies)
LSCMLC	<i>Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition</i>
PE	Protocole d'entente
PFC	Programme de forums communautaires
PNCCSRS	Programme national de contributions par catégorie pour le soutien à la réinsertion sociale (à partir de 2010)
PNCSRS	Programme national de contributions pour le soutien à la réinsertion sociale (jusqu'à 2010)
PNCSRSA	Programme national de contributions pour le soutien à la réinsertion sociale des Autochtones
PSSCA	Plan stratégique relatif aux services correctionnels pour Autochtones
S et C	Programmes de subventions et de contributions
SCC	Service correctionnel du Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SP	Sécurité publique Canada

Introduction

Conformément au Plan d'évaluation de 2009-2014 du Service correctionnel du Canada (SCC), l'évaluation des programmes de subventions et de contributions (programmes de S et C) a débuté en août 2010. Elle a été menée conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT, 2009). L'évaluation a examiné la pertinence continue des programmes de S et C, c'est-à-dire la mesure dans laquelle ils répondent aux priorités, aux rôles et aux responsabilités du SCC et du gouvernement fédéral, ainsi que leur rendement (y compris l'efficacité, l'efficience et l'économie). Présentés ci-après, les résultats permettront à la haute direction de prendre des décisions stratégiques en matière de politiques et d'investissement concernant les programmes de S et C du SCC.

Contexte

Entre 2005-2006 et 2009-2010, le SCC a administré deux programmes de contributions : le Programme national de contributions pour le soutien à la réinsertion sociale (PNCSRS) et le Programme national de contributions pour le soutien à la réinsertion sociale des Autochtones (PNCSRSA). En outre, le SCC a géré quatre subventions qui ont servi à financer des établissements d'action communautaire et d'enseignement.

Le PNCSRS et le PNCSRSA ont fourni des services à des délinquants tout en sollicitant et en encourageant la participation communautaire dans les pratiques du SCC en matière de réinsertion sociale. Les deux programmes offraient un financement conditionnel pour aider à atteindre les objectifs suivants :

- Favoriser l'établissement de relations entre les délinquants, leur famille et leur collectivité;
- Soutenir la participation communautaire et accroître le bénévolat communautaire dans le processus correctionnel; et,
- Sensibiliser le public à la façon dont le SCC offre ses services.

Parmi les organisations admissibles au financement du PNCSRS figuraient divers ordres de gouvernement (provincial, territorial, municipal), des organisations scolaires et religieuses et des organisations privées et sans but lucratif. Les bénéficiaires du financement du PNCSRSA devaient nécessairement être une collectivité ou une organisation autochtone.

Au cours des cinq dernières années, le SCC a financé quatre subventions :

- Une place de résidence en psychiatrie à l'Université de la Saskatchewan;
- Une chaire de psychologie judiciaire à l'Université de la Saskatchewan;
- Une subvention aux collectivités autochtones pour des services et des programmes correctionnels pour Autochtones; et,
- Une subvention pour l'indemnisation des détenus des pénitenciers en cas d'accidents.

Les fonds versés par le SCC au titre des subventions et des contributions représentent environ 0,46 % du total des dépenses énoncées dans le Rapport ministériel sur le rendement pour 2009-2010. Ce calcul est fondé sur les dépenses réelles, soit 876 946 \$.

Les modalités des deux programmes de contributions par catégorie du SCC sont arrivées à échéance le 31 mars 2010. En prévision de cette échéance, le SCC a préparé une proposition visant à fusionner le PNCSRS et le PNCSRSA en un seul programme : le Programme national de contributions par catégorie pour le soutien à la réinsertion sociale (PNCCSRS). En août 2010, la proposition a été approuvée. Par conséquent, le nouveau PNCCSRS était en œuvre au moment de l'évaluation faisant l'objet du présent rapport.

La présente évaluation sommative a été menée conformément au paragraphe 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (1985). Les programmes de contributions du SCC ont été évalués en 2004 et ont fait l'objet de deux vérifications entre 2001 et 2005. En 2009, le SCC a effectué un examen de gestion des bénéficiaires de fonds de contribution qui tenait lieu d'évaluation.

On a combiné le programme de subventions du SCC avec les programmes de contributions pour ce qui est des activités de programme, des extraits et des résultats. Les fonds des subventions ont été répartis en vertu d'un protocole d'entente (PE) établi entre le SCC et le bénéficiaire. Le PE a

été renouvelé tous les cinq ans. Le plus récent a été signé en octobre 2009 et est en vigueur jusqu'au 31 mars 2014. Les subventions visaient à créer des possibilités d'offrir de la formation et de mener des projets de recherche en vue de servir les intérêts du SCC.

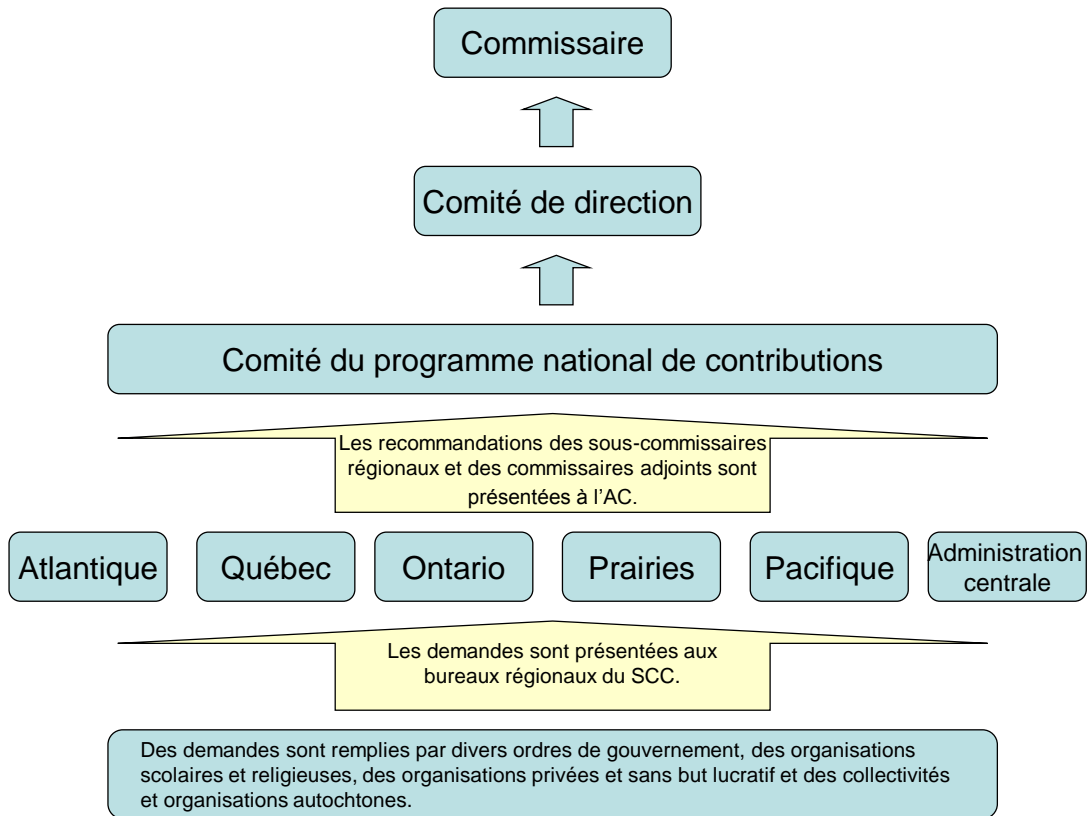
Structure de gouvernance

Le SCC est un organisme qui fait partie du portefeuille de Sécurité publique Canada (SP). Ce portefeuille englobe cinq organismes et trois organes de surveillance qui relèvent tous du même ministre. Cette structure assure une meilleure intégration des organismes fédéraux qui s'occupent de la sécurité nationale, de la gestion des urgences, de l'application de la loi, des services correctionnels, de la prévention du crime et des services frontaliers (Sécurité publique Canada [SP], 2011). Ensemble, ces responsabilités permettent d'accorder plus d'attention aux questions de sécurité publique, plus particulièrement à la prévention des menaces de terrorisme, des catastrophes nationales et de la criminalité et aux interventions nationales concertées en la matière.

Le cadre législatif des services correctionnels et de la mise en liberté sous condition est la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC, 1992) Le SCC doit également se conformer à de nombreux règlements, lois, politiques et conventions internationales dans la prestation de ses services (SCC, 2006).

Le PNCSRS initial a débuté en 1981; il a ensuite été modifié en 1991, en 1997 et en 2000. Le PNCSRSA a été lancé en 1999 et modifié en 2000. Le SCC avait maintenant le pouvoir de conclure des accords de contribution. Comme le montre la **Error! Reference source not found.**, le processus d'approbation relatif aux contributions par catégorie du SCC débute par une demande présentée par une organisation admissible. Le Comité du programme national de contributions (CPNC) recommande ensuite l'approbation de la demande et, en dernier lieu, le Comité de direction du SCC donne son approbation.

Figure 1 : Processus d'approbation des demandes



Au moins une fois par année, le CPNC envoie une invitation à présenter des demandes aux sous-commissaires régionaux du SCC et aux sous-commissaires adjoints à l'administration centrale (AC). S'il reste des fonds après la première invitation, d'autres invitations sont lancées au cours de l'année jusqu'à ce que tout le financement alloué pour l'exercice soit engagé.

Les demandes reçues sont alors soumises aux sous-commissaires adjoints des régions, qui les évaluent pour vérifier qu'elles répondent aux critères d'admissibilité et de programme. Si le projet jugé admissible répond aux critères, il est transmis au CPNC pour accord. Le CPNC soumet ensuite ses recommandations au Comité de direction aux fins d'approbation.

Le CPNC est constitué de représentants ayant le rang de directeur et provenant de divers secteurs, par exemple, des Services corporatifs, des Affaires publiques et relations

parlementaires, des Opérations et programmes correctionnels et des Services juridiques. Son rôle est de fournir un soutien et de formuler des recommandations au Comité de direction concernant l'affectation des ressources du SCC provenant de paiements de transfert. Avant le début de 2010, le CPNC comptait 13 membres chargés de déterminer l'admissibilité d'environ 50 demandes par année, ce qui en faisait un programme à forte intensité de ressources.¹ Cette utilisation de ressources pourrait être réduite par la collaboration et l'établissement de partenariats avec d'autres ministères fédéraux.

Le CPNC ne se réunit pas régulièrement; ses membres sont plutôt convoqués selon les besoins pour traiter des demandes. Les membres du CPNC analysent les demandes de contributions par catégorie pour s'assurer qu'elles répondent aux critères du programme et pour éclaircir toute question qu'ils pourraient avoir concernant les renseignements fournis.

Les demandes recommandées sont ensuite soumises au Comité de direction du SCC et au commissaire aux fins d'approbation.

Stratégie de l'évaluation

La stratégie de l'évaluation consistait à examiner les aspects de la pertinence et du rendement (notamment l'efficacité, l'efficience et l'économie) des programmes de contributions conformément à la *Politique sur l'évaluation* du SCT. Les questions, indicateurs et sources de données ayant trait à l'évaluation sont énumérés à l'annexe A.

Le but de l'évaluation était de faire ressortir les leçons à retenir et les pratiques exemplaires découlant des projets réalisés dans le cadre du PNCSRS et du PNCSRSA, de manière à fournir à la haute direction les outils nécessaires pour mettre en œuvre le nouveau PNCCSRS et de l'information utile pouvant éclairer la prise de décisions dans le cadre des programmes de S et C. L'évaluation du programme de subventions avait également pour but d'en évaluer la pertinence

¹ Au milieu de 2010, le nombre de membres du CNPC a été réduit à sept.

et le rendement afin de présenter à la haute direction des recommandations visant à améliorer l'exécution de ce programme.

Méthodologie

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons utilisé des données aussi bien quantitatives que qualitatives pour répondre aux questions d'évaluation. Les sources des données utilisées sont les suivantes :

Examen des documents et des dossiers

Les documents recueillis et analysés pour les besoins de cette évaluation sont notamment les suivants : présentations, rapports, lois et politiques du SCT, *Rapport sur les plans et priorités*, architecture des activités de programme, rapports de vérification interne et directives du commissaire du SCC; demandes des bénéficiaires, accords de contribution et rapports finaux; autres rapports d'évaluation du gouvernement fédéral. Une liste complète des documents utilisés pour l'évaluation est fournie dans la bibliographie du présent rapport.

Au total, 59 dossiers d'organismes ayant soumis des demandes de financement entre 2005 et 2010 dans le cadre des programmes de S et C ont été examinés afin d'en recueillir des données.

De plus, nous avons analysé le site InfoNet du SCC, des documents sur les politiques du gouvernement fédéral ainsi que des sites Web nationaux et internationaux se rapportant aux subventions et aux contributions. L'analyse de ces divers documents nous a permis d'appuyer les constatations et les recommandations énoncées dans le présent rapport.

Entrevues avec des répondants clés

Des entrevues ont été menées avec des répondants clés en octobre et en novembre 2010 ainsi qu'en janvier 2011. Ces entrevues nous ont fourni de l'information qualitative sur les répercussions et le succès des programmes. Au total, 31 entrevues ont été effectuées : 16 (51 %)

auprès des membres du personnel du SCC, 12 (39 %) auprès de bénéficiaires de contributions en 2009-2010 et 3 (10 %) auprès de bénéficiaires de subventions.

Au cours des cinq années de la période visée par l'évaluation, 59 organismes ont bénéficié des programmes de contributions et quatre ont bénéficié de subventions. En raison du nombre limité des répondants clés, les entrevues plutôt que les sondages ont été privilégiées pour la collecte de données).²

Analyse de la base de données

L'équipe d'évaluation a reçu des renseignements issus du modèle d'affectation des ressources des Services corporatifs du SCC concernant les détails financiers et les dépenses réelles des subventions et des contributions par catégorie entre 2005-2006 et 2009-2010. Nous avons également utilisé des données partielles de 2010-2011 pour élaborer le présent rapport.

Limites

En ce qui concerne les entrevues, la liste des répondants à interviewer a été limitée aux bénéficiaires ayant reçu du financement en 2009–2010. Ce choix était fondé sur l'hypothèse selon laquelle l'on obtiendrait les renseignements les plus pertinents auprès des bénéficiaires ayant reçu des fonds au cours d'une période récente.

D'autres limites associées à l'administration des programmes de S et C sont abordées plus loin dans le présent rapport.

² Il y avait 25 personnes du Bureau de première responsabilité (BPR), du secrétariat du CPNC et du CPNC même.

Principales constatations

Objectif de l'évaluation : Pertinence des programmes

La mesure dans laquelle les programmes continuent de répondre à un besoin manifeste et satisfont aux attentes des Canadiens; liens entre les objectifs de programme et les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du SCC; rôle et responsabilités du gouvernement fédéral en ce qui a trait à l'exécution des programmes

Constatation 1 : Les programmes de subventions et de contributions du SCC ont répondu aux besoins permanents de collectivités canadiennes en offrant des possibilités de financement visant à favoriser la réinsertion sociale des délinquants. Ces programmes ont servi de complément au mandat du SCC et ont réduit l'écart entre les activités du Service et les besoins des collectivités.

Les programmes de S et C sont réglementés par la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT (2008). En vertu de cette politique :

3.2 Les paiements de transfert représentent une grande partie des dépenses du gouvernement du Canada affectant quotidiennement la vie des Canadiens et d'autres personnes dans tous les secteurs de la société. Les paiements de transfert incluent les subventions, les contributions et les autres paiements de transfert, y compris ceux versés aux autres ordres de gouvernement, à des organismes internationaux et aux peuples autochtones.

3.3 Les paiements de transfert constituent un instrument essentiel du gouvernement afin de mettre de l'avant ses vastes objectifs et priorités. Ils favorisent et sollicitent la mobilisation de ressources et de compétences très diverses de l'extérieur du gouvernement fédéral, qui facilitent l'atteinte des buts du Canada et qui contribuent à la construction d'une société forte et une nation compétitive, à la fois inclusive et respectueuse des valeurs canadiennes et de la dualité linguistique.

Conformément à cette politique, les programmes de S et C améliorent la capacité du SCC à obtenir l'engagement des collectivités canadiennes et la participation au processus correctionnel d'un grand nombre d'individus et de partenaires grâce à des paiements de transfert.

La transition en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité et la gestion de ceux-ci est l'une des priorités du Service. Pendant l'exercice 2008-2009, au cours d'une journée moyenne, le SCC était responsable de 8 726 délinquants surveillés dans la collectivité (SCC, 2010b). Certains de ces délinquants ont participé à des programmes financés grâce aux programmes de S et C. Toutefois, la réinsertion sociale des délinquants pourrait devenir plus difficile compte tenu de la situation suivante :

Depuis les dernières années, la population de délinquants présente de plus en plus les caractéristiques suivantes : lourds antécédents de violence et de crimes violents, condamnations antérieures (durant leur jeunesse et à l'âge adulte), appartenance à des gangs et à des organisations criminelles, graves antécédents et problèmes de toxicomanie, graves problèmes de santé mentale, taux élevé d'infections à l'hépatite C et au VIH et nombre disproportionné de délinquants autochtones (SCC, 2009b, p.3).

Selon SP, en 2009-2010, les délinquants autochtones constituaient la proportion la plus élevée de la population générale des délinquants (17,9 %, $n = 3\ 989$; SP, 2010). Le SCC continue de travailler avec les collectivités autochtones en vue d'améliorer la participation de celles-ci dans la prestation de programmes et de services correctionnels qui répondent à leurs besoins. Il mène également un certain nombre d'études sur les services correctionnels pour Autochtones, notamment une évaluation du *Plan stratégique relatif aux services correctionnels pour Autochtones* (PSSCA), dont les résultats devraient être connus d'ici la fin de 2011.

De l'avis de la majorité des membres du personnel interviewés, les programmes de S et C du Service ont répondu aux besoins particuliers des collectivités (81 %, $n = 13$). Les programmes de S et C ont contribué à renforcer les relations avec les collectivités et à soutenir les partenaires communautaires qui viennent en aide aux délinquants et à leur famille, en plus de fournir des occasions de sensibiliser le public au sujet du SCC et des services correctionnels. Simultanément, le SCC a pu obtenir des commentaires des partenaires communautaires concernant les programmes et services du Service. Dans certains cas, le financement a donné aux

collectivités la liberté d'entreprendre des projets et des activités qu'elles n'auraient pas la capacité de réaliser autrement.

Les ententes permanentes entre le SCC et l'Université de la Saskatchewan illustrent bien comment le Service a aidé à répondre aux besoins d'une collectivité grâce aux programmes de S et C. Le SCC a déterminé qu'il y avait un manque dans les services psychologiques spécialisés et un besoin de faire de la recherche, en particulier en ce qui concerne les délinquants autochtones de la région des Prairies.³ Au moment de cette constatation, il n'y avait qu'un seul psychologue autochtone pour traiter ces délinquants. Pour combler ce manque, le SCC a conclu un PE visant le versement d'une subvention à l'Université de la Saskatchewan. On a créé une place de résidence en psychiatrie afin de fournir aux résidents en psychiatrie un soutien financier. En échange, pour chaque année où il bénéficie de ce soutien, le résident travaille pendant un an à titre de psychiatre au Centre psychiatrique régional. Un nouveau poste, soit une chaire de psychologie judiciaire, a également été créé à l'Université. En plus d'améliorer les efforts de recrutement du SCC dans la région des Prairies et de contribuer à l'éducation continue des psychologues actuels du SCC, la chaire de psychologie judiciaire a favorisé l'expansion de l'enseignement, de la formation et de la recherche clinique en psychologie judiciaire. Elle a aussi contribué à établir des liens avec des partenaires communautaires et des partenaires du système de justice pénale concernés et à mener des projets de recherche correspondant à la mission du SCC. Selon le *Forensic Behavioural Sciences and Justice Studies Initiative Annual Report 2009-2010* (Université de la Saskatchewan, 2010), les éléments suivants ont constitué les principales réalisations :

- Un groupe consultatif et un sous-comité directeur, composés chacun de représentants de l'Université et du SCC, ont été mis sur pied et sont maintenant opérationnels;
- Deux sortes de bourses, une bourse d'études et une bourse de recherche, ont été créées à l'intention des étudiants diplômés et elles sont maintenant attribuées;⁴

³ *Opportunity for Improvement and Problem Statement taken from the Quality Improvement Team* (possibilité d'amélioration et énoncé du problème tirés de la maquette de l'équipe d'amélioration de la qualité), un document du SCC diffusé à l'interne.

⁴ L'une des bourses d'assistant à la recherche a été octroyée à un candidat au niveau du doctorat pour la réalisation d'une recherche sur l'efficacité des programmes de lutte contre la violence familiale qui s'appliquent aux délinquants autochtones.

- Un programme de recherche relatif à une analyse des besoins en médecine légale en Saskatchewan a été établi par l'entremise de la *Forensic Interdisciplinary Research in Saskatchewan Team (FIRST)*;
- Une bourse pour l'avancement d'un projet de recherche de l'Université de la Saskatchewan a été obtenue afin de financer deux activités qui ont permis à des employés universitaires, gouvernementaux et non gouvernementaux de se rassembler en vue d'une collaboration possible en matière de recherche; et,
- Un partenariat a été établi avec le Secteur de l'évaluation du rendement du SCC et un autre partenariat est en voie de négociation avec le ministère des Services correctionnels et de la Sécurité publique de la Saskatchewan.

De plus, conformément à la LSCMLC, le SCC a pour mandat d'offrir une gamme de programmes conçus pour répondre aux besoins des délinquants et pour favoriser leur réinsertion sociale (LSCMLC, 1992, paragr. 76). Les programmes de S et C aident le SCC à réaliser son mandat en faisant participer les collectivités canadiennes au processus correctionnel, ce qui figure également parmi les priorités du Service. Les programmes de S et C soutiennent une autre priorité du SCC, c'est-à-dire « la transition en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité » (SCC, 2009a). Le SCC contribue directement à rendre les collectivités canadiennes plus fortes et plus sûres en préparant les délinquants à retourner dans la collectivité en toute sécurité. Au moyen du financement fourni à des programmes communautaires par l'entremise des programmes de S et C, le SCC a aidé à mettre en œuvre les stratégies du gouvernement fédéral dans des domaines tels que la toxicomanie, le crime organisé, la protection de l'enfance, la violence familiale et l'aide aux victimes d'actes criminels.

Constatation 2 : Les buts et les objectifs des programmes de subventions et de contributions cadrent avec la mission du SCC et les objectifs de programmes appuient les priorités du SCC et du gouvernement fédéral.

Le gouvernement fédéral a déterminé que la sécurité des collectivités était une priorité. Dans le *Discours du Trône* de 2007, le gouvernement fédéral a indiqué que les « Canadiens se sentent aujourd'hui moins en sécurité, et ils s'inquiètent à juste titre de la sécurité de leur quartier et de

leur pays. Or, de toutes les responsabilités d'un gouvernement, aucune n'est plus grande que la protection du droit à la sécurité » (Gouvernement du Canada, 2007).

Dans le *Discours du Trône* de 2008, le gouvernement fédéral a indiqué qu'assurer la sécurité des Canadiens et des Canadiennes – ce qui suppose de prendre des « mesures concrètes contre le crime » – serait une priorité pour le gouvernement du Canada (Gouvernement du Canada, 2008a).

En fait, la majorité des répondants interviewés étaient d'accord pour dire que les programmes de subventions et de contributions du SCC appuient le rôle du gouvernement fédéral (94 %, $n = 29$). Presque toutes les personnes interviewées ont souligné que le gouvernement fédéral a la responsabilité de prendre part à la collectivité et que, comme les sources de financement sont limitées pour les organisations communautaires, il se doit de fournir des fonds sous forme de subventions et de contributions (97 %, $n = 30$). De plus, les répondants ont indiqué que le gouvernement fédéral contribue à inciter les citoyens à participer à leur collectivité respective et que les subventions et contributions constituent un moyen d'atteindre ce but (78 %, $n = 24$).

La majorité des répondants estiment que les buts et les objectifs des programmes de S et C sont en harmonie avec la mission du SCC (94 %, $n = 29$) et appuient certaines priorités stratégiques du SCC concernant la transition sécuritaire des délinquants dans la collectivité. Par exemple, en augmentant le nombre de collectivités engagées dans le processus correctionnel, le SCC a accru les possibilités de réinsertion sociale des délinquants du fait qu'ils ont accès à des programmes et des services dans la collectivité. L'idée principale est que pour assurer la réinsertion sociale sécuritaire des délinquants, il est essentiel que les citoyens et les collectivités soient informés et engagés. Ainsi, le fait de développer la capacité des collectivités peut contribuer à la sécurité publique.

En outre, de nombreuses collectivités n'ont pas les ressources nécessaires pour offrir des programmes correctionnels. Par conséquent, les programmes de contributions du SCC peuvent aider à financer des projets. La moitié des membres du personnel interviewés ont indiqué que les programmes de S et C ont aidé à la réalisation de projets visant à faciliter le retour des

délinquants dans la collectivité en établissant des liens avec celle-ci (50 %, $n = 8$). Plus de la moitié des bénéficiaires de contributions ont indiqué que les programmes de S et C ont fourni aux partenaires et aux organismes professionnels le financement additionnel nécessaire pour leur permettre de continuer d'offrir des services aux délinquants (58 %, $n = 7$).

Grâce aux deux programmes de S et C, le SCC a respecté son objectif prioritaire consistant à établir des relations productives avec des partenaires et des intervenants de plus en plus diversifiés et avec d'autres organisations concernées par la sécurité publique en créant des relations, en faisant du réseautage et en transférant des connaissances. Par exemple, l'engagement communautaire était l'un des éléments du PE rattaché à la subvention. Le PE indiquait que des relations devaient être établies au sein de l'Université et avec des organismes externes. De même, comme l'indique le Tableau 1, 26 des dossiers de contribution examinés indiquaient *qu'amener les collectivités autochtones et non autochtones à participer au processus correctionnel* était l'un des objectifs de leur projet (44 %).

En ce qui a trait aux subventions du SCC, le besoin communautaire était de fournir une capacité en matière de formation et de recherche se rattachant particulièrement aux délinquants autochtones. En tant que tels, ces objectifs répondent à la priorité corporative du SCC relative à l'accroissement de la capacité d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits. Le SCC a respecté cette priorité en augmentant la recherche axée sur les questions qui touchent les Autochtones. En outre, la priorité du SCC voulant que l'on renforce la capacité de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants a été intégré aux objectifs des subventions. Les subventions du SCC sont directement liées au département de psychologie de l'Université de la Saskatchewan pour contribuer à répondre aux besoins en santé mentale des délinquants.

Les programmes de S et C sont également compatibles avec la priorité du SCC d'accroître les compétences des partenaires communautaires et leur participation dans la prestation de services de soutien aux délinquants, et avec l'engagement d'améliorer les communications avec les Canadiens (SCC, 2010a). Par exemple, le Programme de forums communautaires (PFC) a

favorisé l'engagement des collectivités grâce à des forums de financement qui visent à communiquer aux collectivités des renseignements sur le SCC et la sécurité publique.

Objectif de l'évaluation : Rendement du programme

Progrès évidents réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés par rapport aux cibles de rendement ainsi qu'à la portée et à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats.

Constatation 3 : Bien que les programmes de subventions et de contributions du SCC aient livré les résultats escomptés, certains résultats des projets financés n'ont pas été atteints.

Selon la majorité des membres du personnel du SCC interviewés, les programmes de S et C du SCC ont permis d'atteindre les résultats stratégiques et les objectifs visés (94 %, $n = 15$). Selon 86 % des membres du personnel du Service interrogés ($n = 14$), les objectifs stratégiques des programmes de S et C ont été atteints grâce à la définition et au maintien des extrants suivants :

- Rapports de recherche, rapports sur la prestation des programmes et rapports d'étape, plans annuels à l'intention du Comité de direction;
- Communications accrues, notamment la présence du SCC sur les sites Web communautaires;
- Élaboration et mise en œuvre du Programme national de contributions pour le soutien à la réinsertion sociale;
- Amélioration et maintien de relations positives avec des demandeurs dans la collectivité;
- Modèles et accords de contribution approuvés; et,
- Financement de projets communautaires en lien avec les services correctionnels.

Les résultats escomptés des programmes de contributions étaient d'améliorer la capacité du SCC d'accroître l'engagement des collectivités canadiennes dans le processus correctionnel et de faciliter la participation d'un nombre accru de personnes et d'organisations partenaires dans ce processus. Plus précisément, on prévoyait que les activités des programmes aideraient à

maintenir les relations entre les délinquants et leur famille; à maintenir l'aide bénévole offerte aux délinquants; à favoriser le soutien offert aux délinquants par les collectivités ou les partenaires; à sensibiliser les collectivités et à améliorer leurs connaissances concernant les activités du SCC; à améliorer les connaissances du SCC sur l'engagement communautaire et à le sensibiliser à ce sujet.

Sur les 59 projets de contribution par catégorie approuvés qui ont été examinés aux fins de l'évaluation :

- 35 ont accru la participation communautaire au processus correctionnel;
- 32 ont sensibilisé les collectivités et ont amélioré leurs connaissances concernant les activités du SCC;
- 24 ont renseigné et sensibilisé le SCC concernant l'engagement communautaire;
- 23 ont favorisé le soutien offert aux délinquants par les collectivités ou les partenaires;
- 13 ont maintenu l'aide bénévole offerte aux délinquants; et,
- 7 ont aidé à maintenir les relations entre les délinquants et leur famille.

Dans la majorité des dossiers examinés, les documents concernant les résultats de l'activité portaient surtout sur un ou deux résultats principaux. Toutefois, le nombre total de résultats mentionnés était supérieur au nombre de dossiers examinés car, dans certains dossiers, des documents indiquaient que le projet avait permis d'atteindre des résultats multiples.

Par ailleurs, en 2008-2009, le SCC a mené un examen de la gestion du PNCSRS, qui avait pour objectifs de valider le processus d'approbation et sa mise en œuvre au sein du Service ainsi que d'analyser des contributions particulières pour vérifier qu'elles respectaient toujours les objectifs de la politique et les modalités établies. Un comité, composé de représentants du bureau du contrôleur et du Secteur de l'engagement des citoyens ainsi que d'analystes financiers régionaux, a examiné tous les projets bénéficiant de contributions qui ont été menés entre 2004 et 2008.

L'examen de la gestion (2004-2008) et l'examen des dossiers de l'évaluation (2008-2010) ont tous deux permis de conclure que la majorité des projets ont atteint le résultat correspondant à

l'objectif d'amener les collectivités autochtones et non autochtones à participer au processus correctionnel. Les résultats des objectifs « créer des relations entre les délinquants, leur famille et leur collectivité » et « renforcer l'aide offerte aux délinquants par les collectivités ou les partenaires » ont été également atteints. Le Tableau 1 présente le nombre de projets ayant atteint les résultats escomptés pour chaque objectif.

Tableau 1 : Données issues de l'examen de la gestion et de l'examen des dossiers, 2004-2010

Liste des objectifs (PNCSRS et PNCSRSA)	<i>Nombre total de projets ayant atteint le résultat escompté</i>
Renforcer les relations entre les délinquants, leur famille et leur collectivité	20
Maintenir l'intervention bénévole auprès des délinquants, y compris l'intervention bénévole autochtone à des délinquants autochtones	14
Trouver des collectivités et des partenaires autochtones qui offrent de l'aide aux délinquants autochtones	0
Renforcer le soutien que les collectivités et les partenaires offrent aux délinquants	19
Transférer des délinquants autochtones en vertu de l'article 81 de la LSCMLC	0
Élaborer des plans de libération conformément à l'article 84 de la LSCMLC	0
Amener les collectivités autochtones et non autochtones à participer au processus correctionnel	26
Améliorer la connaissance des méthodes du SCC appliquées à la prestation de services	6

Toutefois, les résultats obtenus découlent principalement du PNCSRS. Des 59 dossiers étudiés, trois sont relatifs au PNCSRSA et parmi ceux-ci, aucun, comme l'indique le tableau ci-dessus, ne fait allusion aux résultats attendus auprès des collectivités autochtones. Cela s'explique par le fait que le CNPC a combiné le financement des deux programmes et a fondé ses approbations sur le montant total de fonds disponibles. Par conséquent, les trois résultats relatifs aux Autochtones – trouver des collectivités et des partenaires autochtones qui offrent de l'aide aux délinquants autochtones; transférer des délinquants autochtones en vertu de l'article 81 de la LSCMLC; élaborer des plans de libération conformément à l'article 84 de la LSCMLC – ne sont pas abordés dans les rapports finaux des bénéficiaires.

Les personnes interrogées nous ont fait plusieurs suggestions sur la façon d'accroître le nombre de résultats obtenus. La majorité d'entre elles ont suggéré de modifier les critères d'approbation de manière à ce que les projets visant deux ou plusieurs résultats attendus aient la priorité sur ceux qui n'en visent qu'un seul (71 %, $n = 22$). Plus de la moitié des répondants ont proposé d'informer davantage les collectivités sur les programmes de contributions (58 %, $n = 18$) pour qu'elles en aient une meilleure compréhension, et 10 % ont proposé d'encourager les demandeurs à viser autant de résultats que possible ($n = 3$).

Constatation 4 : Des activités et projets communautaires ayant bénéficié d'un financement ont contribué à la réalisation globale des programmes de subventions et de contributions.

L'examen des dossiers d'évaluation a révélé que la majorité des 48 projets de contribution approuvés prévoyaient la préparation et l'animation de forums ($n = 28$). Ces projets portaient surtout sur la réinsertion sociale des délinquants ($n = 25$); l'engagement et la sensibilisation des collectivités ($n = 16$); les problèmes de santé mentale des délinquants ($n = 5$).⁵ D'autres points abordés incluaient les questions autochtones, l'itinérance, l'emploi des délinquants, les problèmes auxquels font face les délinquantes, les besoins des victimes, la prévention du crime, les questions relatives à la jeunesse et la justice réparatrice.

Quant aux projets organisés en vue de la tenue de consultations ($n = 6$), les séances étaient concentrées sur le thème de l'amélioration de la relation de collaboration avec le SCC ($n = 6$). Quant aux projets pilotes ($n = 3$) et aux conférences ($n = 6$), les sujets qu'ils abordaient étaient variés, allant des besoins des délinquants ($n = 3$) jusqu'au processus de justice pénale et au processus correctionnel ($n = 6$).

Il n'y avait pas de données détaillées sur l'atteinte des résultats escomptés concernant le programme de subventions du SCC, car le plus récent PE a été signé à la fin de 2009 et les projets n'en étaient qu'aux premiers stades de développement. Toutefois, dans le *Forensic Behavioural Sciences and Justice Studies Initiative Annual Report 2009-2010*, l'Université de la

⁵ Les rapports finaux des projets mentionnaient souvent plus d'un sujet en ce qui concerne les forums. Par conséquent, le nombre de projets touchant la réinsertion sociale des délinquants, l'engagement et la sensibilisation communautaire et la santé mentale des délinquants est supérieur au nombre de dossiers examinés.

Saskatchewan (2010) a fait état d'une certaine progression vers l'atteinte des résultats escomptés. Ce rapport examinait les progrès réalisés par rapport au PE et indiquait les résultats suivants : établissement d'un groupe consultatif et d'un sous-comité directeur; création de deux bourses pour des étudiants diplômés; démarrage d'un programme de recherche relatif à l'analyse des besoins en médecine légale; financement de deux activités à l'Université de la Saskatchewan grâce à une bourse pour l'avancement d'un projet de recherche; établissement d'un partenariat avec le Secteur de l'évaluation du rendement (maintenant Politiques) du SCC (Université de la Saskatchewan, 2010).

Objectif de l'évaluation : Efficience et économie

Utilisation des ressources en rapport avec la production des extraits et les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés.
--

Constatation 5 : Les subventions ont fonctionné comme prévu, mais il y avait des incohérences dans le processus de demande de financement des programmes de contributions par catégorie.

Selon la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT, les responsabilités suivantes incombent aux administrateurs généraux des ministères fédéraux :

6.5.9 Établir des normes de service raisonnables et pratiques pour les programmes de paiements de transfert du ministère.

6.5.11 S'assurer que les occasions d'uniformisation sont poursuivies pour l'administration, les processus, procédures et exigences relatifs aux paiements de transferts au sein du ministère et, dans la mesure du possible, en collaboration avec d'autres ministères, afin d'augmenter l'efficience administrative des programmes de paiements de transfert tant pour les demandeurs, les bénéficiaires et le ministère (TBS, 2008).

Pour donner suite à ces responsabilités, le secrétariat du CPNC a élaboré quelques procédures et a commencé à les mettre en œuvre dans le cadre du nouveau PNCCSRS.

Depuis plus de 20 ans, le SCC et l'Université de la Saskatchewan signent des PE visant à financer les travaux de l'Université dans le domaine de la psychiatrie et de la psychologie judiciaire. Les ententes ont évolué et sont devenues plus spécifiques en ce qui a trait aux fins pour lesquelles le financement est utilisé. À partir de 1990, le SCT a approuvé des PE permettant à l'Université de la Saskatchewan d'obtenir du financement supplémentaire du SCC afin de mettre sur pied les programmes de psychologie judiciaire de l'Université, depuis la création d'un poste de résidence, en 1990, jusqu'à l'établissement d'un centre de sciences appliquées aux enquêtes judiciaires et d'études de la justice, en 2009. Les rapports solidement établis entre le SCC et l'Université de la Saskatchewan sont un excellent exemple de l'avantage mutuel que représente le financement provenant des programmes de S et C pour le SCC et les bénéficiaires.

Les subventions du SCC reposent sur un PE établi avec le bénéficiaire. Environ tous les cinq ans, le SCC renégocie et met à jour les modalités de l'entente pour que les fonds continuent d'être versés. Le PE le plus récent a été signé à la fin de 2009. Les rôles et responsabilités des deux parties sont clairement définis, notamment les suivants :

- Le SCC fournira des fonds au Centre psychiatrique régional (CPR) et aux établissements correctionnels et l'accès à ceux-ci suivant les besoins;
- L'Université de la Saskatchewan nommera un directeur intérimaire des Sciences du comportement appliquées aux enquêtes judiciaires; développera ses activités de recherche et de formation dans le domaine des sciences du comportement appliquées aux enquêtes judiciaires; recrutera des étudiants diplômés et les maintiendra en poste; renforcera ses rapports actuels avec le CPR; établira des relations avec d'autres établissements du SCC et avec la province de la Saskatchewan; encouragera les relations de collaboration entre les départements de l'Université.

On s'attend à ce que le SCC bénéficie de la réalisation d'autres recherches et d'un accès accru à des étudiants spécialisés. Il est possible que la réputation du SCC soit rehaussée au sein de la communauté de cliniciens, mais il se peut aussi que le Service ait un meilleur accès à un répertoire plus vaste de candidats pour remplir des postes et reçoive de l'aide pour embaucher des cliniciens spécialisés de première ligne. Le *Forensic Behavioural Sciences and Justice Studies Initiative Annual Report* (Université de la Saskatchewan, 2010) a fait état de progrès réalisés vers l'atteinte de ces résultats. En raison de l'état d'avancement du projet, il était trop tôt pour observer des résultats concrets aux fins de la présente évaluation.

En ce qui a trait à l'efficacité des programmes de contributions par catégorie, le SCC a mis en place un processus d'approbation structuré des demandes. Le processus d'approbation des contributions par catégorie débute par un appel de propositions suivi de l'approbation ou du rejet de la demande. Plus particulièrement, le CPNC envoie une note de service (lettre d'appel) aux sous-commissaires régionaux et aux sous-commissaires adjoints à l'AC, vers la fin de l'année civile. En 2007, la responsabilité relative aux paiements de transfert est passée du Secteur des

affaires publiques et des relations parlementaires aux Services corporatifs, à la suite d'une révision apportée à la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT s'appliquant à l'ensemble de l'administration fédérale. Toutes les demandes sont classées en ordre de priorité par les régions ou les secteurs qui les présentaient, puis soumises aux sous commissaires régionaux et aux sous-commissaires adjoints à l'AC. Lorsque le CPNC reçoit les demandes accompagnées de documents à l'appui, il les examine pour s'assurer qu'elles répondent aux modalités des programmes et présente une recommandation au Comité de direction. Une fois les demandes approuvées, tous les demandeurs en sont informés et l'on prépare des accords de contributions que signent les demandeurs reçus. Après examen de toutes les demandes et l'approbation ou le rejet de celles-ci, s'il existe toujours des fonds provenant des paiements de transfert, le CPNC lance d'autres appels de propositions jusqu'à ce que la totalité des fonds soit déboursée. Comme le nombre d'appels de propositions diffère d'une année à l'autre, le processus de présentation de demandes décrit précédemment s'avère difficile à suivre pour les demandeurs et le personnel du SCC.

Dans l'ensemble, l'examen des dossiers de demandes entre 2005-2006 et 2008-2009 révèle que peu de demandes ont été rejetées, la proportion la plus élevée étant de 22 % ($n = 9$) en 2005-2006 et la plus faible étant de 10 % ($n = 3$) en 2007-2008 et en 2008-2009⁶ Certaines demandes ont été rejetées parce que le projet ne répondait pas aux exigences des programmes de contributions tandis que d'autres l'ont été en raison de réductions temporaires des dépenses faites au sein du SCC. L'examen des dossiers n'a permis de trouver qu'un seul cas où une organisation avait retiré sa demande parce qu'elle avait été mise sous séquestre et avait cessé ses activités.

Constatation 6 : Il y a eu une bonne collaboration entre les membres du Comité du programme national de contributions; toutefois, les rôles et responsabilités du secrétariat du CPNC ne sont pas clairement définis.

En général, les répondants clés ont décrit le CPNC comme un comité multidisciplinaire composé de membres professionnels et compétents qui discutent ouvertement de chaque demande et qui

⁶ Le nombre de demandes rejetées n'était pas connu pour 2009-2010.

travaillent bien ensemble. Les membres du Comité ont été sélectionnés au sein des services suivants du SCC :

- Engagement des citoyens et initiatives communautaires;
- Renforcement de la capacité et gestion de la collectivité;
- Réinsertion sociale dans la collectivité;
- Interventions et politiques;
- Services juridiques;
- Services exécutifs;
- Services stratégiques et corporatifs;
- Planification stratégique intégrée des activités; et,
- Analyse et stratégies financières.

Bien que chaque membre du Comité ait apporté son expertise et ses connaissances propres aux réunions, le CPNC n'a pas offert d'orientation sur les subventions et contributions aux nouveaux membres. Cela n'a toutefois pas empêché les membres du Comité d'exercer leur fonction d'examen en faisant preuve d'ouverture et de respect à l'égard des autres membres. Les entrevues ont toutefois révélé un certain manque de clarté à propos des rôles et responsabilités des membres du CPNC. En particulier, certaines nuances dans la compréhension des programmes de S et C entre les membres du Comité ont été constatées, concernant notamment la différence entre un contrat et une contribution dans le cadre des programmes de S et C. Comme aucune information ou formation n'a été donnée aux membres du CPNC préalablement aux réunions, il faudrait instaurer des séances de formation.

Composé d'employés de la section Analyse et stratégies financières du SCC, le secrétariat du CPNC est responsable de la gestion courante du Comité et des activités administratives entourant les contributions. Certains répondants ont indiqué que le soutien administratif lié aux programmes de S et C est généralement faible et doit être renforcé sous certains aspects comme l'exactitude des comptes rendus des réunions. Des personnes interrogées ont mentionné que les rôles et les responsabilités du secrétariat du CPNC ont besoin d'être clarifiés et devraient être

consignés dans un document officiel accessible. Le secrétariat serait ainsi mieux adapté et plus efficace.

Recommandation 1 : Les rôles et responsabilités des membres du CPNC doivent être précisés et consignés dans un document officiel.

Constatation 7 : Il y a eu de la confusion et un manque d'information en ce qui a trait aux communications du CPNC avec les organismes qui demandent un financement dans le cadre des programmes de contributions.

Les membres du CPNC de même que les bénéficiaires ont fait observer que les renseignements concernant le processus de demande sont insuffisants (61 %, $n = 17$) et que les intervenants trouvent le processus difficile à comprendre. Par exemple, le CPNC demande fréquemment des renseignements supplémentaires aux demandeurs tout au long de l'étape de décision du processus d'approbation. Lorsqu'il y a des points à éclaircir, le CPNC communique directement avec le demandeur, ce qui fait que la région ou le secteur de soutien n'est pas informé des sujets abordés. Comme le CPNC doit attendre les renseignements requis, il en résulte des retards dans le traitement des demandes. Pour régler ce problème, le personnel du SCC a proposé à la région ou au secteur de soutien de veiller à ce que tous les documents obligatoires soient en ordre et que toute question éventuelle liée à la demande soit examinée avant que la demande ne soit envoyée au CPNC. Réciproquement, si le CPNC a besoin de renseignements supplémentaires, les demandeurs doivent communiquer avec la région ou le secteur de soutien.

Un certain nombre de répondants ont indiqué que le maintien de relations positives avec les bénéficiaires est essentiel au succès des programmes (21 %, $n = 6$). Les personnes interrogées ont fait plusieurs suggestions quant à l'établissement et au maintien de la communication et des relations entre le SCC et les bénéficiaires, par exemple, au moyen de visites du personnel du SCC sur les lieux des projets et, si possible, d'une présence aux activités.

Constatation 8 : Le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement des programmes de contributions sont devenus désuets.

Lorsque les modalités des programmes de S et C sont arrivées à échéance en mars 2010, le modèle logique (une représentation graphique de la façon dont un programme devrait fonctionner et des résultats auxquels on peut s'attendre) et la stratégie de mesure du rendement (une description de la façon dont on mesurera les résultats de programme) sont devenus désuets. En prévision de l'expiration des modalités, le SCC a conçu et proposé un nouveau programme, soit le PNCCSRS. Le nouveau programme regroupe les anciens PNCSRS et PNCSRSA en un programme de contributions unique qui conserve des objectifs et des critères similaires.

Le nouveau PNCCSRS a débuté en août 2010. Les documents sur le programme ne contenaient ni de modèle logique ni de stratégie de mesure du rendement en ce qui a trait au PNCCSRS. Par conséquent, le secrétariat du CPNC ne recueille pas de renseignements sur les indicateurs de rendement, que ce soit pour l'ensemble des programmes de S et C ou pour les mesures ou cibles des projets particuliers. Le secrétariat du CPNC avait la responsabilité de gérer le processus global des programmes de S et C, ce qui signifie qu'il représente le choix le plus logique pour la gestion de la conception et du maintien du nouveau modèle logique et de la nouvelle stratégie de mesure du rendement du PNCCSRS. En fait, les répondants clés de l'Université de la Saskatchewan ont proposé de travailler en collaboration avec le SCC pour concevoir et maintenir un modèle logique et une stratégie de mesure du rendement pour le programme de subventions.

Recommandation 2 : Une stratégie de mesure du rendement devrait être élaborée afin d'appuyer le processus d'établissement de rapports en lien avec les programmes de S et C.

Constatation 9 : Il y avait des incohérences dans les renseignements contenus dans les demandes présentées par les collectivités et les organisations.

Sur le plan administratif, on a simplifié le processus de demande de contribution en créant des formulaires de demande. Le personnel du SCC a proposé que l'on mette régulièrement à jour ces formulaires et qu'on les affiche sur Internet pour que les organisations et les collectivités qui ne peuvent récupérer des données sur le réseau interne du SCC puissent y avoir accès facilement (69 %, $n = 11$). Toutefois, même si les collectivités et les organisations ont eu accès aux formulaires de demande, il y avait des incohérences dans les demandes de contribution soumises

par des organisations communautaires. Les organisations ayant présenté une demande en 2009-2010 ont trouvé dans une proportion de 83 % ($n = 10$) qu'il y avait trop de formulaires à remplir pour la première demande et que les outils à leur disposition n'étaient pas adaptés à leurs besoins. Pour améliorer cet aspect, les régions et les secteurs ont commencé à communiquer des accords précédents aux demandeurs pour leur fournir des exemples de l'information requise dans une demande. Cette solution a contribué à réduire le besoin pour les régions, les secteurs et le CPNC de communiquer avec le demandeur pour obtenir des renseignements supplémentaires.

Le PFC, l'un des programmes communautaires financés au moyen de contributions par catégorie, a donné lieu à la mise au point d'une série de modèles, dont des listes de vérification des dossiers et des formulaires concernant l'administration des projets. Ces modèles ont été communiqués aux régions et aux secteurs. Les gestionnaires de projet ne sont pas tenus d'utiliser ces modèles. Toutefois, les employés du SCC suggéraient d'utiliser les formulaires et listes de vérification du PFC pour la préparation de tous les dossiers de subvention et de contribution pour assurer une certaine uniformité de l'information concernant l'état des projets et pour donner un aperçu général de l'évolution et de l'état des dossiers. L'équipe d'évaluation a examiné des dossiers préparés avec et sans l'aide des modèles et a trouvé que les dossiers étaient mieux préparés et uniformes lorsque les modèles étaient utilisés. L'utilisation des modèles fait en sorte que tous les dossiers contiennent la même information, ce qui permet à la direction de les examiner pour vérifier que le projet a été réalisé comme prévu. Elle présente également l'avantage de donner un aperçu général de l'état de déroulement du projet. En outre, si le gestionnaire chargé d'un dossier change, les formulaires et les listes de vérification en place permettent d'éviter des pertes d'informations relatives au dossier en question.

Constatation 10 : Il existe peu de possibilités de formation sur les programmes de subventions et de contributions pour le personnel du SCC.

Comme pour les membres du CPNC, aucune formation portant sur les subventions et les contributions n'est offerte aux employés du SCC chargés de la gestion des programmes de S et C et aucune formation préalable n'est exigée d'eux à ce sujet. Plus de la moitié des répondants ont indiqué que cette situation est due au manque de ressources pouvant donner de la formation. Ils ont manifesté leur intérêt à suivre une telle formation si elle était offerte (56 %, $n = 9$). L'École

de la fonction publique du Canada offre des cours sur les subventions et les contributions, ce qui représenterait une possibilité de formation pertinente. Le cours intitulé Gestion des subventions et des contributions a été offert à divers endroits à l'échelle nationale et était recommandé aux spécialistes fonctionnels, aux gestionnaires et aux cadres supérieurs (École de la fonction publique du Canada, 2011). Les répondants ont également indiqué qu'il serait utile d'avoir des instructions claires.

Recommandation 3 : Le SCC devrait concevoir une stratégie de communications à l'intention des organismes prenant part aux programmes, laquelle comprendrait des procédures normalisées de présentation des demandes (formulaire de programme, listes de vérification et modèles), et il devrait établir un plan de formation pour son personnel.

Constatation 11 : Les fonds de subventions ont été versés de façon constante et conformément au protocole d'entente; toutefois, le programme de contributions n'a pas eu suffisamment de fonds et a dû prélever des ressources additionnelles sur les fonds de fonctionnement et d'entretien du SCC pour répondre à la demande.

La répartition des fonds de subventions du SCC, décrite au Tableau 2, comparait le budget annuel total aux dépenses réelles. L'écart entre le budget et les dépenses réelles a diminué depuis 2006 et les subventions qui ne correspondaient pas aux objectifs du programme étaient réaffectées.

Tableau 2 : Répartition des subventions du SCC entre 2006-2007 et 2010-2011

Bénéficiaire	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Université de la Saskatchewan, Chaire de psychologie judiciaire	122 187 \$	34 480 \$	0,00 \$	120 000 \$	122 000 \$ ^a
Université de la Saskatchewan, Place de résidence en psychiatrie	60 000 \$	60 000 \$	84 212 \$	88 691 \$	100 000 \$
Indemnisation des détenus des pénitenciers en cas d'accident	176 141 \$	115 559 \$	0,00 \$		
Programmes et services correctionnels pour Autochtones	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$		
TOTAL	356 328 \$	210 039 \$	84 212 \$	208 691 \$	222 000 \$
Budget provenant d'un paiement de transfert	482 000 \$	482 000 \$	509 000 \$	218 000 \$	222 000 \$
Écart	125 672 \$	271 961 \$	424 788 \$	9 309 \$	0,00 \$

Nota : ^a. Le paiement de 2010-2011 a été versé à l'Université de la Saskatchewan en octobre 2010

Source : Adjoint au dirigeant principal des finances du SCC

Les subventions pour l'indemnisation des détenus des pénitenciers en cas d'accident et pour les programmes et services correctionnels pour Autochtones ont été réaffectées à l'interne. Les fonds de ces subventions ont été retirés du budget principal des dépenses du SCC et ont été réaffectés au sein du Service. Les raisons de ces réaffectations sont diverses. La subvention visant l'indemnisation des détenus des pénitenciers en cas d'accident fournit des fonds à l'intention de délinquants blessés dans un accident de travail survenu dans un établissement ou une installation du SCC. En 2008-2009, le CPNC a examiné ce programme et a déterminé qu'il ne s'agissait pas d'une subvention; il a redistribué les fonds entre le directeur des Opérations financières, la Direction générale du contrôleur et les Services corporatifs du SCC. En ce qui concerne les programmes et les services correctionnels pour Autochtones, aucune demande de financement n'a été reçue entre 2006 et 2009 et, comme les collectivités et les organisations autochtones peuvent obtenir des fonds par l'entremise des programmes de contributions du SCC, le CPNC a réaffecté les fonds à la stratégie de réinsertion sociale pour les Autochtones du SCC.

En 2007, l'Université de la Saskatchewan a assumé la pleine responsabilité du financement de la chaire de psychologie judiciaire. Plutôt que d'annuler le financement, le SCC et l'Université de la Saskatchewan ont accepté de l'utiliser pour soutenir un centre de recherche judiciaire.

Le but de la subvention relative à la place de résidence en psychiatrie de l'Université de la Saskatchewan est de créer des postes pour des étudiants diplômés à l'Université. Les montants du financement ont été augmentés chaque année conformément au PE. En 2009, le SCC et l'Université de la Saskatchewan ont combiné cette subvention et celle du centre de recherche judiciaire dans un PE unique (Tableau 3).

Tableau 3 : Budget triennal du PE établi avec l'Université de la Saskatchewan

Budget prévu	2011-2012	2012-2013	2013-2014
SCC	222 000 \$	222 000 \$	222 000 \$
Université de la Saskatchewan	15 800 \$	15 800 \$	15 800 \$
Total	237 800 \$	237 800 \$	237 800 \$

Source : Protocole d'entente, 2009

Entre 2005-2005 et 2009-2010, le CPNC a octroyé 131 contributions et financé 59 projets communautaires, ce qui représente une dépense totale de 5 182 402 \$. Le Tableau 4 présente les dépenses au titre des programmes de contributions pour chaque exercice et les fonds du SCC réaffectés entre 2005 et 2010.

Tableau 4 : Financement sous forme de contributions

Exercice financier	Fonds du PNCCSRS	Fonds de la région ou du secteur	Financement total approuvé
2005-2006	716 000 \$	239 390 \$	955 390 \$
2006-2007	713 214 \$	235 187 \$	948 401 \$
2007-2008	716 000 \$	470 453 \$	1 186 453 \$
2008-2009	1 351 000 \$	45 104 \$	1 396 104 \$
2009-2010	696 054 \$	0 \$	696 054 \$
Total	4 192 268 \$	990 134 \$	5 182 402 \$

Source : *Modèle d'affectation des ressources* — Annexe L. Direction de l'analyse et des stratégies financières, Service correctionnel du Canada, 2005-2010

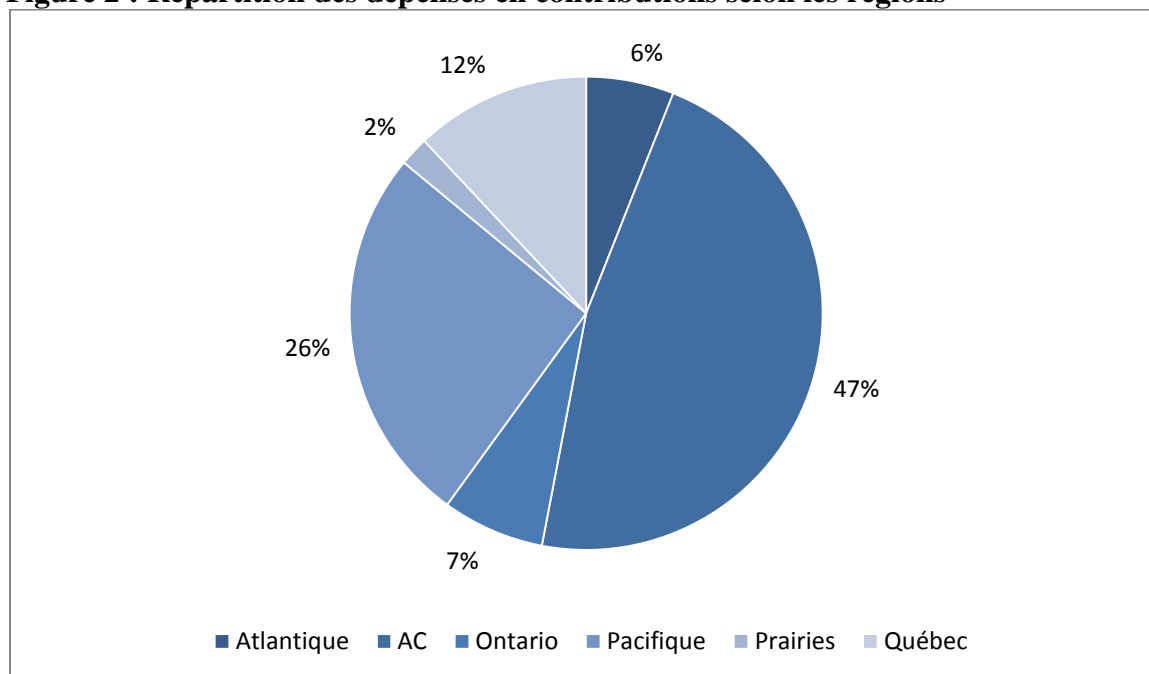
Le montant de financement additionnel de 990 134 \$ ajouté aux fonds du programme de contributions par catégorie entre 2005-2006 et 2008-2009 indique qu'il n'y avait pas suffisamment de fonds pour tous les projets admissibles.

Le personnel du SCC a indiqué qu'il a reçu des demandes en dehors des délais fixés par le CPNC et après l'affectation des fonds de contributions pour l'année ($n = 2$). Pour financer ces projets, le sous-commissaire adjoint du secteur concerné était parfois amené à prélever des fonds sur le budget de fonctionnement et d'entretien. Ces demandes hors-délais sont ensuite transmises au CPNC qui vérifie que le projet répond bien aux critères d'admissibilité du programme de contributions. Une fois approuvé par le CPNC, le projet est ensuite financé au moyen d'un transfert de fonds du secteur concerné du SCC au compte du programme de contributions. On ne sait pas exactement combien de projets ont été financés de cette manière, car les dossiers ne contiennent pas toujours des données financières.

Constatation 12 : La répartition régionale des fonds du programme de contributions par catégorie est inégale, la majorité des projets ayant reçu du financement étant situés à l'administration centrale du SCC.

Les fonds accordés au titre de contributions n'ont pas été distribués de façon égale entre les différentes régions du SCC. Il était prévisible que l'administration centrale absorberait la plus grande partie des fonds alloués, puisque la majorité des projets des secteurs ont été inclus dans le calcul. La région ayant reçu le moins de fonds est celle des Prairies. La Figure 2 illustre la répartition des dépenses en contributions selon les régions entre 2005 et 2010.

Figure 2 : Répartition des dépenses en contributions selon les régions



Source : Analyse et stratégies financières du SCC

Aucune analyse supplémentaire de la répartition des dépenses en contributions par catégorie ni des liens possibles entre les demandes et la répartition des dépenses en contributions n'a été mise à notre disposition au cours de l'évaluation. Les demandes n'ayant pas reçu l'appui des régions et des secteurs n'ont pas été examinées, et aucune donnée n'a été recueillie pour suivre la trace de ces demandes.

Il est difficile de déterminer si le lieu du projet a été pris en considération dans le processus d'approbation du CPNC. Rien n'indique que le secrétariat du CPNC a effectué un suivi des programmes de contributions par catégorie selon une perspective nationale. Si les régions et les secteurs avaient régulièrement adressé des rapports de leurs projets au Secrétariat du CPNC, celui-ci aurait eu une idée globale non seulement de la répartition des dépenses, mais aussi des

autres tendances et enjeux relatifs aux subventions et aux contributions. Cette situation pourrait être améliorée grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de mesure du rendement permettant d'effectuer un suivi du rendement des programmes de subventions et de contributions.

De plus, selon certains membres du personnel du SCC interviewés (19 %, $n = 3$), si l'on étendait la portée des programmes de S et C, cela pourrait donner lieu à une répartition plus équilibrée des fonds. Le but visé serait d'informer les collectivités et les organisations participant au processus correctionnel du financement disponible et du processus à suivre pour obtenir ce financement.

Constatation 13 : L'information financière contenue dans les dossiers administratifs des contributions était limitée. Lorsqu'elle était accessible, on remarquait des retards dans le traitement des paiements.

En général, les dossiers des contributions sont incomplets et les renseignements qu'ils contiennent ne sont pas uniformes. L'examen des dossiers a permis de découvrir qu'il manque parfois certains éléments tels que des demandes, des accords de contribution signés et des documents indiquant l'approbation ou le rejet de la demande. Les dossiers des contributions contiennent parfois peu d'articles de correspondance échangés avec les demandeurs et, à l'exception des dossiers du PFC,⁷ il est difficile de dire s'ils ont été examinés par la direction.

Le manque d'information financière dans les dossiers a constitué un défi pour l'équipe d'évaluation au cours de l'examen de ces dossiers. Dans bien des cas, on ne pouvait dire exactement si le financement provenait du programme de contributions par catégorie ou de la région ou du secteur de soutien. Dans les dossiers administratifs qui contenaient de l'information financière, ce sont des problèmes concernant le module Approvisionnement Internet qui ont été constatés. L'examen des dossiers a enfin révélé que ces problèmes ont été à l'origine des omissions ou des retards de paiements subis par certains bénéficiaires.

⁷ Le Programme de forums communautaires était un projet approuvé dans le cadre du PNCSRS, qui redistribuait le financement approuvé à de petites organisations communautaires.

Dans l'ensemble, les employés du SCC ont indiqué qu'il n'était pas irréaliste pour les organisations approuvées de recevoir le paiement dans les 30 jours suivant la présentation de la facture et cela n'était pas le cas en ce qui concerne les dossiers de contribution du SCC (44 %, $n = 7$). L'examen des dossiers a permis de découvrir que le traitement des paiements était souvent retardé en raison d'un manque de personnel, d'erreurs dans la saisie des données et d'un manque de formation dans l'utilisation du module Approvisionnement Internet. De plus, le processus de transfert de fonds des régions et des secteurs à partir des comptes opérationnels vers les comptes de paiement des contributions n'est pas clair. Les employés du SCC et les bénéficiaires de contributions ont indiqué que la procédure de demande de financement est confuse et ont souligné la nécessité d'avoir des ressources disponibles pour les aider à remplir les formulaires de demande de financement (29 %, $n = 8$). Certains ont déclaré qu'il est souhaitable de simplifier la paperasse ou le processus de demande, tandis que d'autres ont expressément demandé qu'on les aide à préparer une proposition en leur indiquant quels renseignements fournir ou comment rédiger la proposition.

Recommandation 4 : Afin d'accroître l'efficacité des programmes de subventions et de contributions, le SCC devrait examiner des moyens de réduire les coûts associés à l'exécution de ces programmes et de garantir que les résultats sont mis en évidence.

Conclusion

En conclusion, les programmes de S et C du SCC jouent un rôle essentiel dans la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants. Ils permettent de fournir des services aux délinquants avec succès en favorisant la participation des collectivités aux pratiques du SCC visant la réinsertion sociale. L'examen des deux programmes de contributions, le PNCSRS et le PNCSRSA, a permis au CPNC et au secrétariat du CPNC de faire ressortir les pratiques exemplaires et les leçons à retenir qui sont applicables au nouveau PNCCSRS. Enfin, le programme de subventions du SCC semble fonctionner avec efficacité et efficacité si l'on se fie aux résultats à court terme.

Bibliographie

- COMITÉ D'EXAMEN DU SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2007c). *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*. Ottawa, ON : Ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES CANADA (2008). *Évaluation des retombées du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC*. Ottawa, ON : l'auteur.
- ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2011). *Gestion des subventions et des contributions*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.cspes-efpc.gc.ca/cat/det-fra.asp?courseno=F405>.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2007). *Discours du Trône*. Ottawa, ON : l'auteur.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2008a). *Discours du Trône*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.speech.gc.ca/fra/media.asp?id=1383>.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2008b). *Management Review of Contributions Program*. Ottawa, ON : l'auteur.
- LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES, L.R., 1985, ch. F-11.
- LOI SUR LE SYSTÈME CORRECTIONNEL ET LA MISE EN LIBERTÉ SOUS CONDITION, L.R.C. 1992, ch. 20.
- RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, Direction générale des compétences en milieu de travail (2007). *Guide de gestion de vos fonds de contribution*. Ottawa, ON : l'auteur.
- PARCS CANADA (2008). *Parcs Canada rendement, évaluation et vérification : plan 2006-2009*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA (2010). *Aperçu statistique : Le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.securitepublique.gc.ca/res/cor/rep/2010-ccrso-fra.aspx>.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA (2011). *Qui nous sommes*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.securitepublique.gc.ca/abt/www/index-fra.aspx>.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2007). *Résumé du rapport du Groupe d'experts indépendant sur les subventions et les contributions*. Ottawa, ON : l'auteur.

- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2008). *Politique sur les paiements de transfert*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525>.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2009). *Politique su l'évaluation*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2004). *Évaluation formative du programme national de contributions et du programme national de contributions aux collectivités autochtones*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA, Secteur de l'évaluation du rendement (2005a). *Subventions et contributions : rapport de vérification*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2005b). *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour les programmes de subventions et de contributions*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2006). *Rapport sur les plans et priorités, 2006-2007*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2006-2007/CSC-SCC/csc-scc00-fra.asp>.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2007a). *Rapport sur les plans et les priorités, 2007-2008*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2007b). *Plan d'évaluation axé sur le risque 2007-2010*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2009a). *Rapport sur les plans et les priorités, 2009-2010*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/pen/pen00-fra.asp>.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2009b). *Descriptions des programmes correctionnels*. Ottawa, ON : Division des programmes de réinsertion sociale, Service correctionnel du Canada.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2009c). *Vue d'ensemble du Programme de transformation du SCC*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2010a). *Rapport du SCC sur les priorités relatives à la transformation, au 1^{er} mars 2010*. Ottawa, ON : l'auteur.
- SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2010b). *Rapport sur les plans et les priorités*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/pen/pen00-fra.asp>.

SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (2010c). *Présentation au Conseil du Trésor*. Ottawa, ON : l'auteur.

SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA, Division des programmes de réinsertion sociale (2009). *Descriptions des programmes correctionnels*, Ottawa, l'auteur.

UNIVERSITÉ DE LA SASKATCHEWAN (2010). *Forensic Behaviour and Sciences and Justice Studies Initiative, Annual Report 2009-2010*, Saskatoon, SK: l'auteur.

Annexes

Annexe A : Matrice d'évaluation

Sujet	Question	Indicateur	Source/Méthode
PERTINENCE			
Nécessité de réaliser le projet	1. Dans quelle mesure les programmes continuent-ils de répondre à un besoin manifeste?	<p>Lien entre les objectifs des programmes, les délinquants et les besoins des collectivités</p> <p>Nombre de demandes par programme Nombre d'accords de contribution</p> <p>Perception des répondants clés selon laquelle les programmes répondent aux besoins définis</p>	<p>Examen de documents (présentations au Conseil du Trésor, CGRR, mémoires au Cabinet, plans d'activités, propositions de projet, accords)</p> <p>Examen de dossiers (dossiers administratifs, dossiers des demandeurs, dossiers des accords)</p> <p>Sondages et entrevues auprès des répondants clés</p>
Alignement sur les priorités du gouvernement	2. Dans quelle mesure y avait-il un lien entre les objectifs des programmes et (a) les priorités du gouvernement fédéral; (b) les résultats stratégiques du Service?	<p>Lien entre les objectifs des programmes et les priorités du gouvernement fédéral</p> <p>Lien entre les objectifs des programmes et les résultats stratégiques du SCC</p>	<p>Examen des objectifs des programmes par rapport au cadre pangouvernemental, au discours du Trône</p> <p>Examen des objectifs des programmes et des résultats stratégiques du SCC</p>
Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	3. Dans quelle mesure les programmes étaient-ils alignés sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	<p>Définition des rôles et responsabilités des bénéficiaires de financement</p> <p>Perception des bénéficiaires de financement selon laquelle les rôles et responsabilités étaient compris</p>	<p>Examen de documents (présentations au Conseil du Trésor, Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), mémoires au Cabinet, plans d'activités, propositions de projet, accords)</p> <p>Sondages et entrevues auprès des répondants clés</p>
RENDEMENT			
Atteinte des résultats attendus	4. Un lien est-il clairement établi entre les extraits et les résultats des programmes?	<p>Présence ou absence de résultats imprévus</p> <p>Description des mesures prises par la direction ou des leçons à retenir ou pratiques exemplaires issues de résultats prévus et imprévus</p>	<p>Examen de documents (CGRR, accords)</p> <p>Examen de dossiers (dossiers des accords, dossiers des accords)</p> <p>Examen de documents (rapports finaux, rapports de gestion, compte rendus de réunions)</p> <p>Examen de dossiers (dossiers des accords)</p>

		Perceptions des répondants clés à l'égard des leçons à retenir et des pratiques exemplaires	Sondages et entrevues auprès des répondants clés
	5. Dans quelle mesure les programmes ont-ils permis d'atteindre les résultats stratégiques escomptés?	Les extraits et les résultats prévus ont été atteints de façon efficace	Examen de documents (rapports finaux, résumés de programme, comptes rendus de réunions) Sondages et entrevues auprès des répondants clés
Démonstration d'efficacité et d'économie	6. Le cas échéant, quels facteurs ont empêché ou facilité l'atteinte des buts visés par les programmes?	Nombre et nature des facteurs limitatifs déterminés et atténués (ressources/équipement)	Examen de documents (rapports, rapports de gestion, comptes rendus de réunions) Examen de dossiers (dossiers administratifs)
		Nombre et nature des réussites ou des pratiques exemplaires dégagées	Examen de documents (rapports finaux, rapports de gestion, comptes rendus de réunions) Examen de dossiers (dossiers administratifs)
		Opinions des répondants clés à l'égard de l'atteinte des buts	Sondages et entrevues auprès des répondants clés
	7. Les ressources ont-elles été utilisées de la manière la plus efficace possible?	Les extraits et les résultats ont été atteints dans les limites des ressources disponibles	Examen de documents (plans d'activités, proposition de financement, présentations au Conseil du Trésor comparées aux affectations réelles)
		Processus permettant d'obtenir des fonds (SCC et bénéficiaires)	Examen de documents (analyse de cas, CGRR, accords, présentations au Conseil du Trésor) Examen de dossiers (dossiers administratifs ou financiers) Sondages et entrevues auprès des répondants clés
		Le financement correspondait aux besoins (bénéficiaires)	Examen de documents (demandes, présentations au Conseil du Trésor) Examen de dossiers (dossiers administratifs ou financiers) Sondages et entrevues auprès des répondants clés
		Mesure dans laquelle les fonds internes sont utilisés ou réaffectés afin d'atteindre les résultats (SCC et bénéficiaires)	Examen de dossiers (dossiers administratifs ou financiers) Sondages et entrevues auprès des répondants clés
		Examen de programmes similaires dans d'autres ministères fédéraux	Examen de documents (rapports d'évaluation, vérifications, Rapport sur les plans et les priorités, analyse de l'environnement)

		Opinions des répondants clés concernant l'efficacité par rapport au coût	Sondages et entrevues auprès des répondants clés
--	--	--	--

Annexe B : Définitions

Contribution – Une contribution est un paiement de transfert effectué avec les conditions de rendement spécifiées dans une entente de financement. Une contribution est assujettie à une reddition de comptes et est sujette à vérification.

Évaluation – Au gouvernement du Canada, une évaluation consiste en la collecte et l'analyse systématique d'informations concernant les résultats des programmes afin de permettre de juger de la pertinence, des résultats et de l'efficacité d'un programme et de façons différentes de le livrer ou pour atteindre les mêmes résultats. Le paragraphe 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que chaque ministère effectue un examen de la pertinence et de l'efficacité de chaque programme de subventions et de contributions permanent, non prévu par une loi, chaque cinq ans. Cet examen est une forme d'évaluation qui serait effectué selon le niveau de risques, la complexité et l'importance financière du programme.

Entente de financement – Entente écrite ou documentation constituant une entente entre le gouvernement du Canada et un demandeur ou un bénéficiaire établissant les obligations ou les conditions que doivent respecter les deux parties à l'égard d'un ou de plusieurs paiements de transfert.

Subvention – Paiement de transfert effectué en fonction de critères préétablis d'éligibilité et d'admissibilité. Une subvention n'est ni assujettie à une reddition des comptes par le bénéficiaire ni normalement sujette à vérification par le ministère. Il se peut que le bénéficiaire doive fournir des rapports sur les résultats obtenus.

Stratégie de mesure du rendement – Il s'agit de la sélection, du développement et de l'utilisation sur une base régulière de mesures du rendement pour la gestion de programme et la prise de décisions.

Programme – Groupe d'activités reliées qui sont conçues et gérées pour répondre à des besoins publics précis et qui sont souvent traitées en tant qu'unité budgétaire.

Bénéficiaire – Particulier ou entité qui a reçu l'autorisation d'obtenir un paiement de transfert ou qui a reçu un paiement de transfert.

Modalités – Document approuvé par le Conseil du Trésor ou par un ministre, qui décrit les paramètres selon lesquels les paiements de transfert seront versés pour un programme donné.

Paiement de transfert – Paiement monétaire ou transfert de biens, de services ou d'actifs effectué en fonction de crédits à une tierce partie bénéficiaire, y compris une société d'État, et qui

n'a pas pour résultat l'acquisition de biens, de services ou d'actifs par le gouvernement du Canada. Les paiements de transfert comportent les catégories suivantes : les subventions, les contributions et les autres paiements de transfert. Les paiements de transfert n'incluent pas les investissements, les prêts ni les garanties d'emprunt.