



FORMATION

pour l'amélioration de
la sécurité et la prévention
de la criminalité
à l'intention des
collectivités locales

[vivre en sécurité > se donner les moyens]

MODULE 3

Déterminer les
interventions : du
diagnostic de sécurité
au plan d'action

Partie II :

Transformer un
diagnostic en plan
d'action efficace

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3-37
1 ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION	3-39
1.1 ÉTAPE 1 : DÉTERMINER LES CIBLES D'INTERVENTION PRIORITAIRES.....	3-39
1.1.1 Critères à considérer.....	3-39
1.1.2 Application des critères.....	3-41
1.2 ÉTAPE 2 : DÉFINIR LES BUTS ET LES OBJECTIFS	3-43
1.2.1 Qu'est-ce qu'un but?	3-43
1.2.2 Qu'est-ce qu'un objectif?	3-43
1.3 ÉTAPE 3 : IDENTIFIER ET CHOISIR LES STRATÉGIES À PRIVILÉGIER	3-45
1.3.1 Les actions sur l'environnement.....	3-45
1.3.2 Les actions sur l'individu (éducation et persuasion).....	3-47
1.3.3 Règles à considérer dans le choix des stratégies.....	3-47
1.4 ÉTAPE 4 : IDENTIFIER LES ACTIVITÉS PRÉVUES, LES RESSOURCES NÉCESSAIRES ET L'ÉCHÉANCIER POUR LES RÉALISER	3-48
2 ÉVALUATION	3-55
NOTES.....	3-63
LECTURES SUGGÉRÉES.....	3-65

INTRODUCTION

Transformer le diagnostic de sécurité en plan d'action efficace prend toute son importance au terme de l'étape de réalisation du diagnostic, laquelle aura permis d'établir le portrait de sécurité de la communauté ou de mieux comprendre certaines problématiques jugées pertinentes par l'équipe de travail. Il s'agira alors de s'assurer que les interventions seront orientées en fonction des résultats obtenus lors de l'étape précédente.

Ce module vise à soutenir l'équipe de travail dans la réalisation de son plan d'action. Après en avoir présenté une définition et ses principales étapes, on y décrit chacune d'elles pour terminer avec les questions d'évaluation qui lui sont pertinentes.

Il est difficile de passer à l'action sans avoir au préalable planifié ce que l'on se propose de faire. En effet, il est essentiel dès le départ de se poser quelques questions :

- ↪ Quels objectifs veut-on atteindre?
- ↪ Que fera-t-on pour les atteindre et comment s'y prendra-t-on?
- ↪ Qui fera quoi?
- ↪ Quand sera réalisé le projet et en combien de temps?
- ↪ De quelles ressources financières dispose-t-on?

Toutes ces réponses devront faire l'objet d'un consensus au sein de l'équipe de travail puis être mises par écrit dans un plan d'action posant ainsi les balises des travaux futurs.

NOTES AU LECTEUR

Compte tenu de l'importance d'évaluer ce qui est fait au fur et à mesure des activités, il est conseillé de consulter la section évaluation de cette 2^e partie du module avant de réaliser le diagnostic de sécurité.

Ce module est disponible sur le site www.crpspc.qc.ca
dans la section « Outils de formation »

1 ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

Selon Ricardo Zuniga,

« Le plan transforme les intentions d'un acteur dans une stratégie pour les mettre en œuvre, en vue de produire les changements voulus et visés. Le plan est ainsi "théorique" et "pratique". Il est théorique parce qu'il est une construction mentale d'une réalité à réaliser (prévision), mais il est pratique parce qu'il cherche les moyens et le cheminement le plus réaliste pour atteindre le résultat voulu ».

Plus précisément, la réalisation du plan d'action comporte quatre étapes qui sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 3-2

Les quatre étapes de l'élaboration d'un plan d'action

Étape 1	Déterminer les cibles d'intervention prioritaires.
Étape 2	Définir les buts et les objectifs.
Étape 3	Identifier et choisir les stratégies à privilégier.
Étape 4	Identifier les activités prévues, les ressources nécessaires et l'échéancier pour les réaliser.

1.1 ÉTAPE 1 : DÉTERMINER LES CIBLES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Avant de se lancer dans la réalisation du plan d'action comme tel, il est essentiel de procéder au choix d'une ou de plusieurs

cibles d'intervention en se basant sur les forces, faiblesses et problèmes identifiés lors de la réalisation du diagnostic.

Ce choix sera basé sur un certain nombre de critères qui seront appliqués à chacun de ces problèmes. Ces critères sont présentés au tableau 3-3 et expliqués dans les lignes qui suivent.

Tableau 3-3

Critères à considérer dans le choix des cibles d'action prioritaires

Critère 1	Le problème est-il important?
Critère 2	Le problème est-il suffisamment bien compris pour agir?
Critère 3	Existe-t-il des interventions efficaces pour contrer ce problème?
Critère 4	La communauté a-t-elle la capacité de mettre en œuvre ces interventions?

1.1.1 Critères à considérer

Critère 1 : Le problème est-il important?

Plus le problème est important, plus il devrait être prioritaire. Toujours relatif, ce critère peut être considéré selon divers paramètres. Il peut s'agir notamment de la fréquence observée du problème, du nombre de victimes, des conséquences à court, moyen et long terme pour les victimes elles-mêmes et pour leur entourage ou encore des conséquences sociales ou économiques.

Critère 2 :

Le problème est-il suffisamment bien compris pour agir?

Un bon diagnostic devrait normalement aider l'équipe de travail à identifier les problèmes du milieu et leurs causes les plus probables. Pour établir des priorités, il faudra porter un jugement sur le degré de connaissance que l'on a des problèmes énumérés en accordant une valeur plus grande à ceux qui sont les mieux compris. Pour ce faire, on doit s'interroger sur ce que l'on sait, dans les termes suivants :

- ☞ Connaissons-nous les groupes les plus à risque?
- ☞ Avons-nous délimité le territoire concerné?
- ☞ Savons-nous comment le phénomène évolue dans le temps?
- ☞ Avons-nous une bonne idée des facteurs qui causent ou amplifient le problème?

Critère 3 :

Existe-t-il des interventions efficaces pour contrer ce problème?

Rien ne sert de mettre en priorité dans un plan d'action un problème pour lequel il n'existe pas de solution connue.

Le jugement porté sur la capacité d'agir efficacement sur un problème donné sera essentiellement basé sur l'opinion d'experts et sur les résultats d'expériences réalisées antérieurement ici ou ailleurs et rapportés dans la littérature scientifique. Plus ces expériences auront été évaluées de façon rigoureuse, plus on pourra accorder de la crédibilité aux résultats obtenus.

Les caractéristiques suivantes témoignent de cette rigueur :

- ☞ description des objectifs de l'intervention en termes mesurables;
- ☞ description des constituantes du programme en termes clairs et détaillés;
- ☞ description des problèmes pouvant être réduits suite à l'implantation du programme;
- ☞ description des assises théoriques à la base de l'intervention faisant le lien entre les éléments du programme et les données scientifiques qui les justifient;
- ☞ description des éléments de surveillance du programme;
- ☞ description des conditions d'implantation;
- ☞ discussion des aspects éthiques de l'intervention;
- ☞ renseignements nécessaires à la reproduction du programme;
- ☞ détails sur l'implication de partenaires d'horizons divers favorisant l'intégration et la continuité dans les services;
- ☞ présentation du plan d'évaluation du programme.

Mise en garde

Soulignons que malgré la présence de ces caractéristiques, il peut arriver que l'intervention s'avère inefficace.

Critère 4 :

La communauté a-t-elle la capacité de mettre en œuvre ces interventions?

La communauté peut rencontrer une série de difficultés qui rendront impossible l'implantation d'une intervention, aussi efficace soit-elle. Ces difficultés sont en général d'ordre technique, économique, socioculturel et politique. Il faudra alors se poser les questions suivantes :

- ☞ Avons-nous la capacité technique, les outils et les ressources professionnelles compétentes pour réaliser l'intervention?
- ☞ Avons-nous un budget suffisant pour ce type d'intervention³?
- ☞ L'intervention sera-t-elle acceptée par la communauté?
- ☞ Avons-nous l'appui des autorités politiques?

Les réponses à ces questions permettront à l'équipe de travail de juger de la capacité de la communauté à mettre en œuvre des interventions pour solutionner différents problèmes.

1.1.2 Application des critères

Il se peut que pour répondre adéquatement à tous ces critères, l'équipe de travail ait à compléter l'information disponible sur chaque problème déjà identifié lors du diagnostic. Il sera important de se rapporter aux fiches signalétiques qui ont été complétées lors de l'exercice diagnostique.

Lorsque cette information sera jugée suffisante, les quatre critères seront utilisés afin d'ordonner les problèmes décrits lors du diagnostic.

Afin de garder la cohésion au sein de l'équipe de travail et de s'assurer que les priorités reflèteront l'opinion de l'ensemble du groupe et non celles de certains individus seulement, il est fort utile pour établir un ordre de priorités d'avoir recours à une technique de consensus telle que décrite dans le Module 4 : *En arriver à un consensus*. C'est dans cette foulée, que nous proposons de manière plus spécifique, la démarche suivante pour réussir à choisir quels problèmes seront jugés prioritaires et sur lesquels il sera possible d'agir.

Concrètement, tous les membres de l'équipe devront, pour chaque problème retenu à l'étape du diagnostic, l'apprécier en fonction de quatre critères et ce, en lui attribuant une valeur. Comme il faut qu'un problème donné les rencontre tous pour être retenu, il est suggéré d'utiliser une échelle permettant la neutralité; de 0 (ne correspond pas du tout au critère donné) à 3 (y répond entièrement).

Les différents scores obtenus pour chaque critère sont ensuite multipliés entre eux pour :

- ☞ éliminer automatiquement le ou les problèmes pour lesquels un ou des critères ne sont pas rencontrés (un nombre multiplié par « 0 » égale « 0 »);
- ☞ mieux distinguer les problèmes qui obtiennent un score élevé par rapport aux ceux qui obtiennent un faible score.

Le tableau 3-4 qui suit, illustre le résultat obtenu auprès d'un membre d'une équipe de travail qui s'est prêté à l'exercice pour ordonner six problèmes.

Tableau 3-4

Exemple de scores attribués par un membre de l'équipe de travail à différents problèmes

Critères Problèmes	Le problème est-il important?	Le problème est-il suffisamment bien compris pour agir?	Existe-t-il des interventions efficaces pour contrer ce problème?	La communauté a-t-elle la capacité de mettre en œuvre ces interventions?	Produit des scores
A	3	3	0	1	0
B	2	3	3	3	54
C	3	3	2	3	54
D	1	1	2	3	6
E	3	3	3	0	0
F	3	1	1	1	3

Par cet exemple, on constate que cette façon de faire permet de distinguer les problèmes qui méritent une attention prioritaire de ceux qu'il faut éliminer bien que jugés importants. En effet, (A) est éliminé parce qu'il ne se prête pas à une intervention efficace, tandis que (E) n'est pas retenu parce que la communauté n'a pas la capacité de mettre en œuvre la solution nécessaire. Quant à (D), il sera rejeté parce que jugé peu important et mal compris, tout comme (F) parce que jugé mal compris, avec des interventions peu efficaces qui seraient difficiles de mettre en œuvre.

Une fois ce premier ordonnancement réalisé, les membres de l'équipe auront l'opportunité de comparer leurs résultats individuels. Ce sera l'occasion de considérer les écarts ainsi obtenus et de les expliquer. Ces discussions permettront à ceux qui le désirent, de reconsidérer leur vote à la lumière des nouveaux éléments d'information qui auront émergé de ces discussions. Ce n'est qu'au terme de cet

exercice que, pour chaque problème, les scores finaux individuels seront additionnés. Ces derniers seront alors classés par ordre décroissant selon les résultats ainsi obtenus.

Le nombre de problèmes retenus est fonction des ressources disponibles, de la distribution des scores obtenus et de circonstances particulières. En effet, il se peut que parmi les six problèmes qui obtiennent les scores les plus élevés, les trois premiers arrivent presque *ex æquo* alors que le 4^e et le 5^e suivent loin derrière. L'équipe de travail pourrait alors tentée de choisir les trois premiers à la fois, mais pourrait également décider de s'y attaquer successivement, surtout si les actions sur un constituent des conditions préalables pour en solutionner un autre. L'équipe pourrait également choisir de travailler également sur le 4^e ou le 5^e problème en raison du peu d'investissement supplémentaire nécessaire et de la complémentarité des interventions, par exemple.

Ainsi, la « peur de fréquenter un parc » pourrait avoir obtenu le score le plus élevé et les « traverses de piétons peu sécuritaires aux abords du parc » avoir obtenu un score substantiellement moins élevé. L'équipe pourrait dans une telle éventualité choisir de travailler sur ces deux problématiques en postulant que des traverses plus sécuritaires pourraient amener un achalandage plus grand dans le parc contribuant ainsi à diminuer la peur de le fréquenter.

En somme, la technique de consensus décrite ci-dessus est un moyen pour exercer un choix éclairé quant aux cibles d'intervention qui seront retenues.

1.2 ÉTAPE 2 : DÉFINIR LES BUTS ET LES OBJECTIFS

Au cours de cette étape, nous décrivons la finalité du plan d'action (but) et de façon la plus précise possible les résultats désirés à la fin de l'intervention (objectifs).

1.2.1 Qu'est-ce qu'un but?

Un but est un énoncé général sur ce que l'on veut atteindre par le plan d'action et n'a pas à être formulé en termes quantifiables (voir tableau 3-5 en fin de section).

1.2.2 Qu'est-ce qu'un objectif?

Un objectif est l'énoncé d'un résultat à atteindre. Plusieurs objectifs spécifiques permettront d'atteindre un objectif général.

Objectif général

L'objectif général réfère au résultat final que l'équipe de travail veut atteindre par rapport au problème choisi à l'étape précédente. Il doit être beaucoup plus précis que le but et être décrit de manière à pouvoir quantifier le

résultat à atteindre (voir tableau 3-5).

L'énoncé comportera donc :

- ☞ le **déla**i pour atteindre ce résultat.
- ☞ les **changements souhaités exprimés en termes mesurables**;
- ☞ la **population ou milieu cible**;

Un objectif libellé comme suit « *réduire les vols* » ne donne pas un résultat mesurable de ce que l'on veut atteindre et ne précise pas le milieu ou la population cible pas plus que le délai pour atteindre le résultat.

Le fait d'expliquer l'objectif en termes mesurables oblige l'équipe de travail à être précise et réaliste par rapport à ce qu'elle veut faire. Ultérieurement lors de l'évaluation des interventions, cela permettra également d'apprécier jusque dans quelle mesure le résultat final désiré a été atteint. L'objectif à atteindre sera basé sur l'importance du problème, sur la capacité présumée à l'améliorer et sur le succès des expériences tentées ailleurs.

Chaque problème ciblé dans le plan d'action devrait faire l'objet d'un objectif général. Par ailleurs, l'atteinte d'un objectif général suppose la réalisation de plusieurs objectifs spécifiques.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques réfèrent aux résultats intermédiaires que l'équipe de travail devra atteindre pour réaliser l'objectif général (tableau 3-5).

Ces résultats ont trait à des changements à être réalisés sur le plan des connaissances, des attitudes, des compétences, des comportements et des environnements physique, technologique, socio-économique, organisationnel ou législatif.

Ainsi, on pourrait décider que pour solutionner un problème dans un milieu de vie donné, il serait souhaitable d'intervenir non seulement sur le plan des connaissances, des comportements et des attitudes, mais également sur un ou plusieurs aspects de l'environnement (physique, technologique, socioéconomique, organisationnel ou législatif).

De plus, il est essentiel de ne pas confondre objectif et activité. En effet, l'activité permet d'atteindre l'objectif. Ainsi, « créer une vidéo » est une activité. Ce que cette activité tente d'accomplir (son objectif) est l'accroissement des connaissances sur l'amélioration de la sécurité et la prévention de la criminalité. La formulation des objectifs reposera grandement sur les stratégies et approches privilégiées. Ces dernières sont décrites dans la section qui suit.

Tableau 3-5

Exemple de but, d'objectif général et d'objectifs spécifiques relativement à la prévention de la violence dans une école primaire

BUT : Réduire les manifestations de violence à l'école primaire des Prés.
OBJECTIF GÉNÉRAL : Que d'ici le 15 décembre 2006 (délai), l'utilisation de toute forme de violence pour solutionner des conflits interpersonnels observés à l'intérieur comme à l'extérieur de l'école primaire des Prés (milieu), soit réduite de 50 % (changement souhaité).
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES : <i>Au chapitre des connaissances :</i> Que d'ici le 15 décembre 2005, 90 % des élèves de l'école primaire des Prés aient une bonne connaissance des façons non violentes de régler des conflits interpersonnels. <i>Au chapitre des attitudes :</i> Que d'ici le 28 février 2006, 85 % des enfants de l'école primaire des Prés considèrent comme inacceptable l'utilisation de la violence pour solutionner des conflits. <i>Au chapitre des compétences :</i> Que d'ici le 15 juin 2006, 80 % des enfants de l'école primaire des Prés aient acquis les habiletés de dialogue et de négociation nécessaires pour solutionner leurs conflits interpersonnels de manière non violente. <i>Au chapitre des comportements :</i> Que d'ici le 15 décembre 2006, moins de 25 % des enfants de l'école primaire des Prés rapportent avoir utilisé, au cours des derniers six mois, la violence pour tenter de solutionner un conflit interpersonnel. <i>Au chapitre des environnements physique et technologique :</i> Que d'ici le 15 juin 2006, tous les endroits difficiles à surveiller à l'intérieur comme à l'extérieur de l'école primaire des Prés aient été éliminés. <i>Au chapitre des environnements socio-économique, organisationnel et législatif :</i> S'assurer que d'ici le 15 octobre 2005, 100 % du personnel de l'école primaire des Prés connaisse les façons adéquates de réagir face à un conflit violent dans l'école.

Que ce soit pour un objectif général ou spécifique, il est important de se rappeler qu'il est caractérisé par certains éléments essentiels. Il est possible d'utiliser l'acronyme RAMPES pour vous souvenir des caractéristiques souhaitables pour un objectif. Ce sont vos rampes de lancement vers le succès!

Caractéristiques d'un objectif	
R	Réalisable
A	Approprié
M	Mesurable
P	Précis
E	comportant une Échéance
S	pouvant faire l'objet d'un Suivi

1.3 ÉTAPE 3 : IDENTIFIER ET CHOISIR LES STRATÉGIES À PRIVILÉGIER

Il existe plusieurs stratégies d'intervention possibles dans le but d'apporter des changements. Elles peuvent être classées selon deux grands types :

- ☞ les actions sur l'environnement;
- ☞ les actions sur l'individu (éducation et persuasion).

Par ailleurs, un certain nombre de règles doivent être prises en compte avant d'arrêter son choix sur les stratégies à privilégier

1.3.1 Les actions sur l'environnement

Ce type de stratégie regroupe les actions visant à amener des modifications sur l'environnement physique, technologique, socioéconomique, organisationnel et législatif. Selon le cas, elles peuvent avoir les cibles suivantes :

- ☞ Rendre l'environnement physique⁴ et technologique sécuritaire.

Ces actions peuvent en général contribuer à améliorer la sécurité de la population de deux façons. D'une part, en introduisant des dispositifs de protection qui vont réduire les dangers. Par exemple :

- améliorer l'éclairage dans un parc;
- aménager des corridors séparés pour les cyclistes et les automobilistes.

D'autre part, en favorisant l'adoption de comportements sécuritaires de la part des individus. Par exemple :

- installer des bosses de décélération (dos d'âne) autour d'un parc;
- installer des caméras de surveillance dans les stationnements souterrains.

- ☞ Agir sur des facteurs de l'environnement social, économique ou organisationnel qui prédisposent à des problèmes de sécurité.

Dans ce cas, on s'attardera sur les conditions entourant la vie sociale et économique de la population. Ces dernières peuvent concerner la famille, l'école, le travail ou la société en général. Ces actions interviendront considérablement en amont des problèmes. Elles sont fréquemment plus longues et difficiles à implanter, mais sont également souvent plus susceptibles de produire des effets durables, notamment en matière de réduction de la criminalité.

Les actions suivantes constituent de bons exemples :

- implanter des programmes de soutien aux jeunes parents dans leurs activités éducatives;
- implanter une politique visant à favoriser le développement

économique d'une région pour lutter contre le chômage;

- développer des programmes de loisirs pour favoriser l'appropriation de l'espace urbain par les citoyens.

☞ Agir sur les lois et règlements et les faire respecter

Il s'agit de mettre en place des lois et règlements qui vont inciter ou obliger l'adoption d'un comportement sécuritaire individuel. Mentionnons par exemple :

- le règlement visant l'entreposage sécuritaire des armes à domicile;
- la loi rendant le port de la ceinture de sécurité obligatoire.

Ces lois ou règlements pourraient également inciter ou obliger des décideurs à prévoir des dispositifs de sécurité visant à améliorer la sécurité d'un groupe d'individus:

- installer des caméras de surveillance dans certains types de stationnements;
- munir les appartements de détecteurs de fumée;
- s'assurer que les aires de jeu pour enfants sont sécuritaires et qu'elles respectent les normes de la CSA⁵.

Mise en garde

L'intervention par voie législative ou réglementaire soulève en général beaucoup de réactions tant positives que négatives de la part de la population. Avant d'y avoir recours, les aspects suivants méritent d'être considérés :

- *Maintenir un juste équilibre entre les droits et libertés individuelles et le bien collectif. Les lois ou règlements mis de l'avant ont souvent pour conséquence de porter atteinte aux libertés individuelles. Il faudra alors toujours s'assurer que le*

bien collectif que l'on cherche à atteindre est supérieur au préjudice individuel que peut occasionner une nouvelle législation.

- *Prendre parti pour la population la plus vulnérable.*

Il peut parfois s'avérer opportun de porter atteinte aux libertés des plus forts pour améliorer le sort des plus faibles, soit les personnes handicapées, âgées ou les enfants. Ainsi, l'autorisation de tourner à droite sur feu rouge aux intersections devrait prendre en considération les besoins des piétons, cyclistes, personnes âgées ou handicapées. Vulnérables, ces usagers de la route sont plus susceptibles que les automobilistes de subir des dommages.

- *S'assurer de l'acceptabilité sociale, culturelle et économique de la mesure. Lorsqu'il est prévu qu'une réglementation va être fortement impopulaire, il est souvent opportun d'adopter une stratégie en deux étapes. La première consiste à mettre sur pied des activités éducatives et persuasives afin de convaincre la population du bien-fondé d'une mesure et changer ainsi la norme sociale concernant une mesure proposée. La deuxième étape vise à adopter la loi ou le règlement et à le faire respecter. La loi qui a rendu obligatoire au Québec l'utilisation de la ceinture de sécurité en voiture constitue un excellent exemple de ce type de stratégie en deux temps.*
 - *S'assurer de pouvoir faire observer la loi ou le règlement adopté. Rien ne sert d'adopter une loi si on n'a pas l'intention de la faire observer. Dans une telle situation, non seulement la mesure devient inutile mais aussi les autorités lancent alors un mauvais message quant à l'importance d'observer les lois et règlements dans la société.*
-

1.3.2 Les actions sur l'individu (éducation et persuasion)

Ce type de stratégie vise essentiellement à convaincre les personnes du bien-fondé d'un comportement. Pour y arriver, cette dernière agit en général sur les connaissances, les attitudes et les compétences des individus. Elle peut tantôt cibler la population en général lorsque l'on veut promouvoir l'adoption d'un comportement préventif (ex. : demander à un voisin de surveiller son domicile en cas d'absence, porter un casque de sécurité pour faire du vélo). Elle peut également cibler des décideurs pour convaincre ces derniers à adopter une loi, un règlement susceptible d'améliorer la sécurité de la population (ex. : autoriser les chauffeurs d'autobus à déposer les passagers entre les arrêts après certaines heures, adopter un règlement rendant obligatoire l'installation des détecteurs de fumée dans les domiciles).

Les activités ci-dessous représentent des exemples d'interventions basées sur l'éducation et la persuasion :

- ☞ campagne nationale d'information sur la violence conjugale;
- ☞ activités de sensibilisation sur le taxage en milieu scolaire;
- ☞ campagnes saisonnières dans les médias en vue de contrer la conduite avec facultés affaiblies.

1.3.3 Règles à considérer dans le choix des stratégies

Peu importe les stratégies utilisées, avant de mettre de l'avant un programme d'intervention quelconque, il est essentiel de respecter les quelques règles suivantes :

☞ Éviter d'utiliser l'éducation et la persuasion seules.

Les stratégies éducatives employées seules produisent généralement des résultats décevants. Elles sont rarement suffisantes pour induire des changements de comportements durables.

Règle générale, les interventions sur l'environnement sont plus équitables, car elles agissent sur toute la population à la fois et non seulement sur les seuls individus que l'on a réussi à convaincre ou qui ont développé leurs propres stratégies de protection. Par exemple, la Loi de la protection de la jeunesse au Québec a rendu obligatoire le signalement à l'autorité compétente de tout enfant soupçonné d'être victime de mauvais traitements. Cette action visant l'environnement législatif est universelle et comporte en soi plus de chances d'atteindre toutes les couches sociales que si le signalement se faisait sur une base volontaire.

Également, on peut penser que l'amélioration de l'éclairage dans un parc permettra un accès plus sécuritaire à ce dernier pour tous les individus du quartier plutôt qu'aux seuls individus qui se sentent moins vulnérables. À cet égard, il ne faut pas sous-estimer le rôle de l'aménagement physique dans le domaine de la sécurité municipale.

Bien que ces interventions soient généralement reconnues plus efficaces et durables que les actions sur l'individu, elles sont par contre parfois difficiles à mettre en œuvre. En effet, des actions sur les lois et règlements, sur des environnements physiques ou sur des produits se heurtent souvent à des obstacles d'ordre technique, économique, socioculturel et politique qui doivent être franchis.

Cette stratégie est cependant très utile pour renforcer les autres types d'intervention et constitue généralement une composante essentielle à un programme efficace.

☞ **Utiliser plus d'une stratégie à la fois.**

Les recherches ont démontré que les programmes qui ont le plus de chances de réussir sont ceux qui appliquent plus d'une stratégie à la fois en agissant sur une diversité de facteurs plutôt que sur un seul.

Elles sont par ailleurs complémentaires les unes avec les autres. Ainsi, une intervention éducative pourra être initiée à court terme pour faciliter ultérieurement des actions d'ordre législatif. À l'opposé, ces dernières pourront être mises de l'avant pour inciter des comportements ou encore pour amener des changements dans l'environnement physique, technologique, socioéconomique, organisationnel et législatif.

☞ **S'assurer que les interventions sont efficaces**

Pour juger de l'efficacité des interventions, l'équipe de travail devra avoir recours à la littérature scientifique publiée sur le sujet de même qu'à l'opinion des experts dans le domaine. Il faut dans la mesure du possible éviter de baser les actions uniquement sur des intuitions, des impressions ou des postulats de départ non vérifiés. Lorsqu'une action est tentée pour une première fois alors qu'aucune évidence de son efficacité n'est disponible, il faut alors la mettre en œuvre dans le cadre d'une expérience pilote pour en évaluer les effets. Ce n'est que si elle est objectivement démontrée efficace que l'on pourra généraliser cette action. Dans le cas contraire, il faudra accepter que l'idée de départ a besoin d'être repensée, si non abandonnée complètement.

☞ **Privilégier le meilleur rapport coûts-bénéfices**

Le choix des actions efficaces ne peut être dissocié des coûts pour les réaliser. Il peut arriver qu'entre deux actions, l'équipe de travail privilégie celle dont l'efficacité n'est pas nécessairement la plus grande, mais qui présente un meilleur rapport coûts-bénéfices. Ce type de choix permettra possiblement de générer des économies et de faciliter l'atteinte d'un équilibre dans l'ensemble des actions à mettre en œuvre. On sera alors en mesure de mieux respecter la deuxième règle qui consiste à utiliser plus d'une stratégie pour intervenir sur plusieurs facteurs à la fois.

1.4 ÉTAPE 4 : IDENTIFIER LES ACTIVITÉS PRÉVUES, LES RESSOURCES NÉCESSAIRES ET L'ÉCHÉANCIER POUR LES RÉALISER

Une fois les stratégies choisies, il s'agit de décrire la ou les activités à réaliser en lien avec ces dernières. Elles pourront prendre la forme de :

- ☞ rencontre d'information;
- ☞ formation;
- ☞ production d'une vidéo;
- ☞ présentation d'un mémoire à des autorités publiques pour influencer des décisions;
- ☞ production de messages dans les médias;
- ☞ réfection d'un parc pour en améliorer l'éclairage ou taille des buissons;
- ☞ conception d'un programme de loisirs à l'intention des adolescents.

Le choix des activités doit se faire selon certains critères tels que leur efficacité et leur faisabilité, en tenant compte du temps et des ressources alloués, ainsi que des connaissances et compétences disponibles dans le milieu. Il est essentiel dès le départ

de décrire l'activité qui sera réalisée en précisant :

☞ sa nature;

Ainsi, chaque activité devra être décrite de manière à faire comprendre ce qu'il est projeté de faire. Il peut arriver qu'une activité principale se décline en une ou plusieurs activités secondaires distinctes.

☞ le responsable;

Il faut s'assurer d'identifier un responsable membre de l'équipe de travail. Ce dernier n'est pas nécessairement celui qui réalisera l'activité, mais il s'assurera plutôt que le travail sera fait selon les conditions prédéterminées par l'équipe de travail. Il a également la responsabilité de rendre compte régulièrement à cette dernière de l'état d'avancement des travaux.

☞ les partenaires impliqués;

Les partenaires sont tous les groupes ou individus qui ont intérêt à être impliqués dans la réalisation de l'activité, soit en raison de leur expertise ou expérience sur le sujet ou de leur mandat. Cette contribution peut varier selon l'activité.

☞ les ressources humaines, matérielles;

Dans cette colonne seront identifiés les individus ou organismes qui réaliseront l'activité, de même que l'équipement et le matériel nécessaires incluant les contributions en biens et services des différents partenaires.

☞ l'échéancier de réalisation :

Idéalement, il faut prévoir pour chaque activité, une date de début et de fin qui soient réalistes et qui tiennent compte d'un déroulement logique optimal de l'ensemble des activités prévues. Il faudra également considérer les contraintes, non seulement de l'équipe de travail, mais également du milieu dans lequel sera réalisée l'activité.

Enfin, il faut se rappeler que le travail d'équipe entraîne souvent des délais supplémentaires dont on doit tenir compte.

☞ le budget requis.

Un budget devra être prévu pour chaque activité nécessitant un apport financier particulier. Il importe de faire des prévisions justes et de prévoir une marge de manœuvre pour les impondérables.

Tous les éléments qui précèdent pourraient être présentés dans un tableau intégrant également le but, l'objectif général et les objectifs spécifiques tels que déterminés dans les étapes précédentes.

Le tableau 3-6 qui suit, illustre un exemple d'un plan d'action concernant la prévention du taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal. On y propose des activités pour atteindre trois objectifs spécifiques découlant d'un ensemble de stratégies. Ainsi, un premier objectif cible la mise sur pied d'une politique anti-taxage (action sur l'environnement socio-politique de l'école), tandis qu'une deuxième mise sur les connaissances des enseignants au regard du phénomène du taxage, sur les façons de le détecter et de le gérer adéquatement (action sur l'environnement organisationnel). Enfin, un dernier objectif vise l'attitude des élèves (action sur le comportement) par rapport à cette problématique.

Outre les activités d'évaluation mentionnées dans le tableau qui permettent de mesurer l'atteinte de chacun des objectifs spécifiques, il faudra prévoir dans le plan d'action, une activité d'évaluation plus transversale. Cette dernière visera surtout à mesurer l'atteinte de l'objectif général du projet, soit la réduction de 50 % des

manifestations de taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal.

D'autres stratégies et activités pourraient bien sûr être ajoutées à cet exemple. On voit bien toutefois comment au terme des étapes décrites dans ce module, une équipe de travail peut en arriver à planifier des activités concrètes assemblées dans un tout cohérent afin d'atteindre des objectifs précis et mesurables à l'intérieur d'un délai et d'un budget prédéterminés.

Tableau 3-6

Exemple d'un plan d'action visant la prévention du taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal

But : Réduire le taxage dans les écoles.					
Objectif général : D'ici le 15 juin 2007, avoir réduit de 50 % les manifestations de taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal.					
Objectif spécifique n° 1 : D'ici le 28 février 2006, avoir implanté dans toutes les écoles secondaires de la Commission scolaire des Grands Explorateurs une politique « anti-taxage » (action sur l'environnement social).					
Activités	Responsables au sein de l'équipe de travail	Partenaires	Ressources humaines et matérielles	Échéance	Budget
Informer et convaincre les autorités scolaires de la nécessité d'implanter une politique anti-taxage.	Alexandre, responsable de l'équipe de travail	Organismes représentés au sein de l'équipe de travail	Alexandre et un ou deux membres de l'équipe de travail	1 ^{er} août 2005-30 sept. 2005	-
Répertorier les actions déjà en place dans les différentes écoles.	Martine	Conseils d'établissement Directeurs d'école	Contractuel engagé à cet effet	15 août 2005-31 oct. 2005	5 000 \$
Définir les éléments de la politique cadre, la développer et la valider auprès des autorités scolaires.	Alexandre	Commission scolaire Organismes représentés au sein de l'équipe de travail	Contractuel engagé à cet effet	1 ^{er} nov. 2005-15 déc. 2005	5 000 \$
Produire, diffuser la politique cadre et organiser les activités d'information des autorités scolaires.	Ahmed	Conseils d'établissement Professeurs de l'école Professionnels Personnel de soutien	Service d'impression Directeurs d'écoles Délégués au sein des écoles Outils promotionnels	15 janv. 2006-28 févr. 2006	2 500 \$ - - 500 \$
Évaluer l'implantation de la politique.	Marie-Christine	Direction de santé publique	Évaluateur	1 août 2005-31 mars 2006	10 000 \$

Tableau 3-6

Exemple d'un plan d'action visant la prévention du taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal (suite)

But : Réduire le taxage dans les écoles.					
Objectif général : D'ici le 15 juin 2007, avoir réduit de 50 % les manifestations de taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal.					
Objectif spécifique n° 2 : Que d'ici le 30 juin 2006, 90 % du personnel enseignant et de soutien de toutes les écoles secondaires de la Commission scolaire des Grands Explorateurs connaissent les principales manifestations de taxage en milieu scolaire, les moyens de détection et la façon de gérer ces situations (action sur l'environnement organisationnel).					
Activité	Responsables au sein de l'équipe de travail	Partenaires	Ressources humaines et matérielles	Échéance	Budget
Recenser les formations existantes dans le domaine.	Martine	Commission scolaire des Grands Explorateurs Expert en matière de taxage	Contractuel engagé à cet effet	1 ^{er} oct. 2005-31 oct. 2005	2 500 \$
Développer le contenu de formation.	Alexandre	Consultant en andragogie (possiblement fourni par la commission scolaire)	Contractuel engagé à cet effet Consultant	1 ^{er} nov. 2005-31 janv. 2006	15 000 \$ 1 000 \$
Valider le contenu de formation et faire les ajustements nécessaires.	Alexandre	Personnel enseignant et de soutien Expert en taxage	Contractuel engagé à cet effet	1 ^{er} fév. 2006-28 fév. 2006	5 000 \$
Négocier avec les autorités scolaires les modalités de réalisation de l'activité formation du personnel enseignant et de soutien.	David	Conseils d'établissement Directeurs d'écoles	David	1 ^{er} fév. 2006-28 fév. 2006	5 000 \$
Dispenser des sessions de formation pour le personnel enseignant et de soutien dans chaque école secondaire de la commission scolaire.	Alexandre	Commission scolaire	Formateur Matériel pédagogique	1 ^{er} mars 2006-30 avr. 2006	5 000 \$
Évaluer les sessions de formation.	Marie-Christine	Direction de santé publique	Évaluateur	1 ^{er} mars 2006-31 juill. 2006	10 000 \$

Tableau 3-6

Exemple d'un plan d'action visant la prévention du taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal (suite)

But : Réduire le taxage dans les écoles.					
Objectif général : D'ici le 15 juin 2007, avoir réduit de 50 % les manifestations de taxage dans les écoles secondaires de l'Île de Montréal.					
Objectif spécifique n° 3 : Que d'ici le 15 décembre 2006, 65 % des élèves des écoles secondaires de la Commission scolaire des Grands Explorateurs considèrent comme inacceptable toute manifestation de taxage dans leur milieu (action sur l'individu).					
Activité	Responsables au sein de l'équipe de travail	Partenaires	Ressources humaines et matérielles	Échéance	Budget
Concevoir un message éducatif	David	Groupes communautaires œuvrant auprès des jeunes (ex. : maisons de jeunes) Commission scolaire Représentants des conseils d'établissement Services policiers Expert en matière de taxage	Firme de communication <i>Faut s'parler</i> Inc.	15 janv. 2006-28 févr. 2006	5 000 \$
Développer des outils promotionnels	Martine	Groupes communautaires œuvrant auprès des jeunes (ex. : maisons de jeunes)	Firme de communication <i>Faut s'parler</i> Inc.	1 ^{er} mars 2006-1 ^{er} août 2006	5 000 \$
Négocier avec les autorités scolaires les modalités de diffusion du message en fonction du matériel promotionnel prévu	David	Conseils d'établissement Directeurs d'écoles	David	1 ^{er} août 2006- 1 ^{er} sept. 2006	5 000 \$
Diffuser le message éducatif (un éventail d'activités s'étalant du 15/sept 2006 au 31 mars 2007 devrait être prévu et décrit)	Ahmed	Professeurs de l'école Professionnels Personnel de soutien	Groupe communautaire <i>L'envolée</i>	15 sept. 2006-31 mars 2007	20 000 \$
Évaluer la stratégie éducative	Marie-Christine	Direction de santé publique	Évaluateur	15 janv. 2007-15 juin 2007	10 000 \$
Évaluation transversale du projet	Marie-Christine	Direction de santé publique	Évaluateur	1 ^{er} août 2005-31 juill. 2007	10 000 \$

2 ÉVALUATION

Comme pour les autres modules de la démarche d'amélioration de la sécurité et de prévention de la criminalité, l'équipe de travail doit continuellement se préoccuper du bon déroulement du processus. Ceci afin de s'assurer que les étapes soient réalisées de façon adéquate et que les ajustements nécessaires puissent être faits au fur et à mesure avant la fin du processus. Cette activité permet également aux membres de l'équipe de verbaliser un certain nombre de frustrations qui ont pu s'accumuler avec le temps et de discuter des moyens pour les éliminer.

L'évaluation permettra de ce fait de maintenir un meilleur engagement de la part de chaque membre de l'équipe ainsi qu'une meilleure cohésion.

Le tableau 3-7 résume les principales questions auxquelles il est pertinent de répondre relativement à l'évaluation du processus décrit dans le présent module. Ces questions rappellent les différentes étapes du processus de transformation du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace et il est bon de les réviser avant même de commencer à développer le plan d'action. Soulignons qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'important c'est de bien documenter les raisons des gestes posés ou non.

Tableau 3-7

**Questions relatives à l'évaluation du processus de transformation
 du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace**

Il s'agit de s'intéresser aux quatre étapes qui ont conduit à l'élaboration du plan d'action

Étape 1 Déterminer les cibles d'intervention prioritaires			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Tous les problèmes identifiés à l'étape du diagnostic ont-ils été considérés?			
Y avait-il suffisamment d'information relative à chaque problème pour pouvoir appliquer les critères d'établissement des priorités?			
Tous les critères à considérer pour choisir les cibles d'action prioritaires ont-ils été appliqués à chaque problème?			
Un exercice d'ordonnancement par cote a-t-il été réalisé?			
Y a-t-il eu discussion pour comprendre les écarts dans les perceptions entre les différents membres de l'équipe de travail?			

Tableau 3-7

**Questions relatives à l'évaluation du processus de transformation
du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace (suite)**

QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Cette discussion a-t-elle donné lieu à des ajustements dans la perception des uns par rapport à celle des autres?			
Les cibles d'action prioritaires sont-elles compatibles entre elles et complémentaires?			
Le choix des priorités est-il compatible avec le budget disponible?			
Les priorités choisies font-elles l'objet d'un consensus entre les membres de l'équipe de travail?			

Tableau 3-7

**Questions relatives à l'évaluation du processus de transformation
 du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace (suite)**

Étape 2 Définir les buts et les objectifs			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Le but à atteindre a-t-il été clairement identifié?			
Les objectifs généraux visés ont-ils été clairement identifiés?			
Les objectifs spécifiques ont-ils été clairement identifiés?			
Les objectifs sont-ils libellés de façon adéquate (R.A.M.P.E.S., voir section 1.2.2)?			
Le but et les objectifs font-ils l'objet d'un consensus entre les membres de l'équipe de travail?			

Tableau 3-7

**Questions relatives à l'évaluation du processus de transformation
 du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace (suite)**

Étape 3 Identifier et choisir les stratégies à privilégier			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Le plan d'action comporte-t-il plus d'une stratégie?			
Avez-vous misé uniquement sur des stratégies éducatives?			
Avez-vous un plan d'action portant à la fois sur les individus et sur l'environnement?			
L'intervention proposée est-elle réputée efficace?			
A-t-on privilégié les stratégies présentant le meilleur rapport coûts-bénéfices?			
Les stratégies privilégiées font-elles l'objet d'un consensus entre les membres de l'équipe de travail?			

Tableau 3-7

**Questions relatives à l'évaluation du processus de transformation
 du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace (suite)**

Étape 4 Identifier les activités prévues, les ressources nécessaires et l'échéancier pour les réaliser			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Les activités choisies permettent-elles d'atteindre les objectifs spécifiques fixés?			
Les ressources humaines et matérielles requises pour la réalisation des activités, sont-elles accessibles?			
A-t-on réussi à obtenir le soutien des partenaires sollicités?			
L'échéancier pour réaliser les activités, est-il réaliste?			
Le budget alloué aux activités, est-il réaliste?			

Tableau 3-7

**Questions relatives à l'évaluation du processus de transformation
du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace (suite)**

Il faudra également répondre aux questions factuelles suivantes :

Qui a assumé la responsabilité de mise en œuvre du plan d'action (individus ou organismes impliqués?)
Quelles sont les ressources bénévoles et rémunérées impliquées?
Quelle a été la durée du processus? Quel est l'écart entre ce qui avait été planifié et la durée réelle? S'il y a un écart significatif, quelles en sont les raisons?
Quels sont les coûts associés à cet exercice ? Quel est l'écart entre ce qui a été prévu et les coûts réels? S'il y a un écart significatif, quelles en sont les raisons?

Tableau 3-7

**Questions relatives à l'évaluation du processus de transformation
du diagnostic de sécurité en plan d'action efficace (suite)**

Pour conclure, il faudra porter un jugement sur les éléments suivants :

Quels ont été les éléments facilitants à la transformation du diagnostic en plan d'action?
Lors de la transformation du diagnostic en plan d'action, quelles ont été les difficultés rencontrées?
Quelles solutions ont été mises de l'avant pour contrer ces difficultés?
Globalement, quel jugement porte-t-on sur l'ensemble du processus de transformation du diagnostic en plan d'action?

NOTES

1. Zuniga, Ricardo (1994) *Planifier et évaluer l'action sociale*. Collection INTERVENIR. Les Presses de l'Université de Montréal, p. 32.
2. L'équipe de travail pourra choisir de poursuivre ses recherches à l'égard de ce problème plutôt que de l'éliminer à cette étape.
3. À première vue, le coût d'une intervention peut souvent paraître exorbitant. Il importe toutefois avant de porter un jugement définitif, de s'interroger sur ce qu'il en coûte de ne pas intervenir et sur ce qui sera épargné par une intervention efficace. L'équipe de travail pourrait alors faire valoir aux décideurs que les coûts de l'intervention sont partiellement si non totalement compensés par les bénéfices attendus en termes économiques.
4. En matière de sécurité municipale, les aménagistes ont des suggestions fort pertinentes. Nous recommandons la lecture du guide intitulé : *L'aménagement et la sécurité dans les lieux publics* de C. Lajoie, publié en 1999.
5. Association canadienne de normalisation

LECTURES SUGGÉRÉES

Dubé, N., Maltais, F., paquet, F. (1995)
*Félicitations pour votre beau programme :
Guide pour bâtir un projet ou un
programme*, Direction de Santé publique de
la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, 99 p.

Lajoie, Christine (1999) *L'aménagement et
la sécurité dans les lieux publics*. Ministère
des Affaires municipales et de la Métropole.
Québec.

Levaque, R., (éd.) *Sécurité dans les milieux
de vie. Guide à l'intention des municipalités*.
Comité intersectoriel sur la sécurité dans les
milieux de vie. Québec : ministère de la
Sécurité publique, Institut national de santé
publique, 2002, 2^e édition, 69 p. + annexes.

Ouellet, F., Paiement, M., Tremblay, P.H.
(1995) *L'action intersectorielle un jeu
d'équipe : Guide d'intervention*, Montréal, p.
13-22.

Zuniga, R. (1994) *Planifier et évaluer
l'action sociale*. Collection INTERVENIR.
Les Presses de l'Université de Montréal,
200 p.

