

ENTRE NOUS

MAI 2008 VOLUME 33, N° 1

amélioration de la
sécurité publique

responsabilités

uniformité

intégration

jugement professionnel

NUMÉRO SPÉCIAL

Sur la voie de la
TRANSFORMATION



TRANSFORMER
LE SYSTÈME CORRECTIONNEL
POUR RENFORCER NOTRE SÉCURITÉ PUBLIQUE



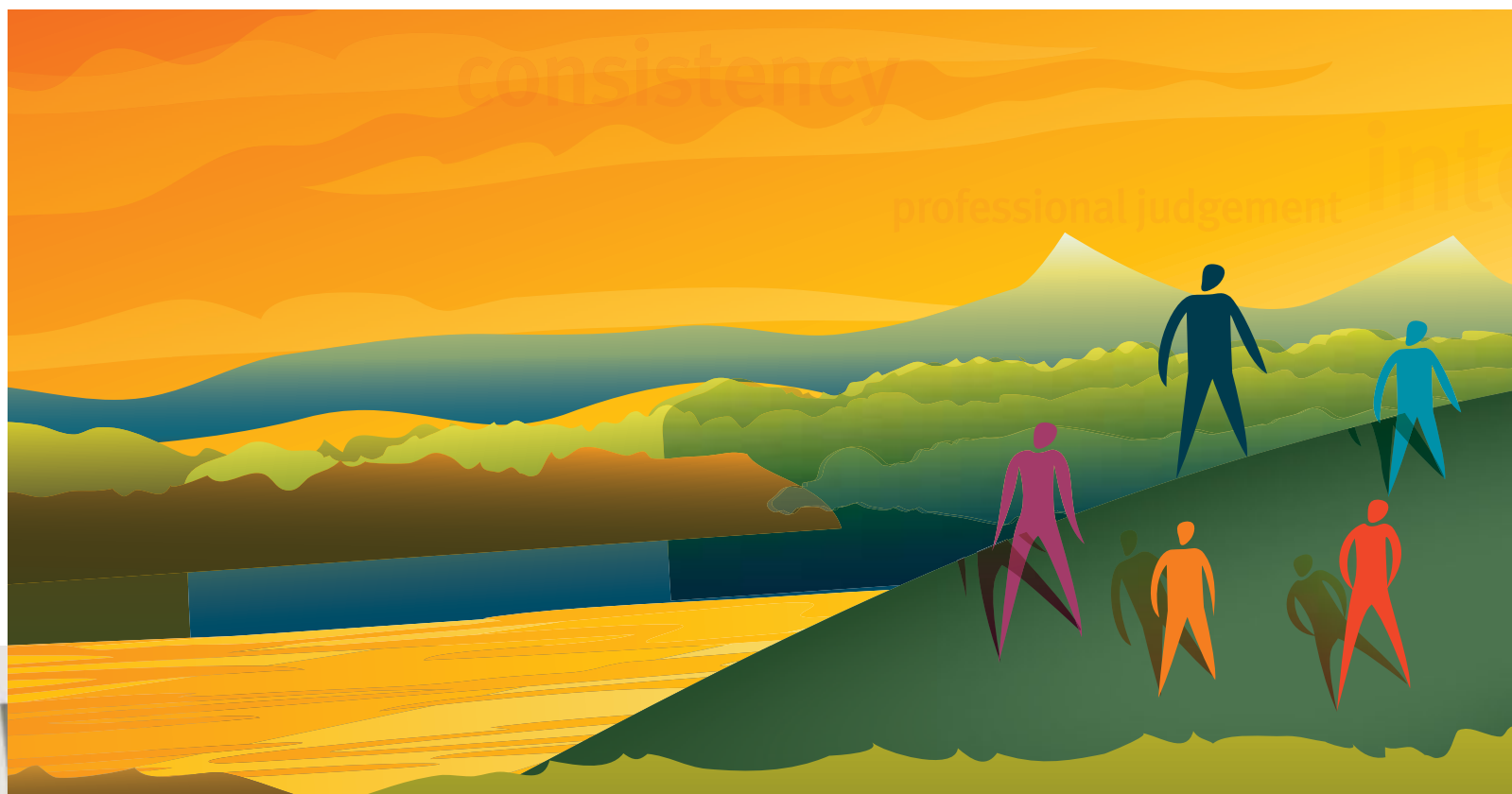
Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada

Canada

consistency

professional judgement



L'équipe de transformation du Service correctionnel du Canada (de gauche à droite) : Suzanne Laplante, Mary Beth Wolicky, Julie Blasko, Chris Price, Morris Zbar, Brenda LePage, Jim LaPlante, Denise Mainville-Vantour, Don Head, Richard Harvey, France Poisson, Phil Higo (absent de la photo).



enhanced public safety

integration

accountability

L'équipe de transformation

du Service correctionnel du Canada



Établir des liens entre les priorités stratégiques du SCC et son programme de transformation : un moyen de maintenir le cap sur la sécurité de la population canadienne

Le renforcement de la sécurité des Canadiens et des Canadiennes est la préoccupation qui se situe au cœur même du travail du SCC. « C'est une question de sécurité publique ». Voilà le mantra que vous entendrez répéter par les employés du SCC et les partenaires, qu'ils travaillent en établissement ou dans l'une des collectivités du Canada.

Depuis 2006-2007, le Service a continué de mettre l'accent sur la maintenance de résultats en matière de sécurité publique dans le cadre de ses cinq priorités stratégiques. Alors, de quelle façon le nouveau Programme de transformation du SCC s'inscrit-il dans la sécurité publique et dans ses priorités stratégiques actuelles? La réponse est simple : nos priorités fondamentales demeurent inchangées. L'atteinte de nos objectifs de transformation est en ligne directe avec cette importante mission.

En concentrant nos efforts sur le Programme de transformation du SCC, nous pourrions atteindre plus facilement et plus rapidement nos objectifs en matière de sécurité publique de la population canadienne.

Le ministre de la Sécurité publique, M. Stockwell Day, a toujours appuyé solidement les priorités stratégiques du SCC et ce, depuis le moment où il a été nommé ministre. Il a récemment réaffirmé le soutien qu'il leur accorde lors de la signature, en mars 2008, du *Rapport sur les plans et les priorités* du SCC.

De la même façon, le gouvernement du Canada a soutenu les recommandations du Comité d'examen du SCC dans le budget de 2008, indiquant que cette « transformation radicale du système correctionnel fédéral » permettra d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la sécurité publique. Le SCC peut maintenant compter sur le financement assuré et l'orientation claire dont il avait besoin pour se concentrer sur l'atteinte de ces résultats.

Bien que, pour les réaliser, nous ayons à modifier les activités et les résultats que nous avions prévus, nos priorités demeurent les mêmes : la transition en toute sécurité des délinquants dans la collectivité, la sécurité accrue du personnel et des délinquants dans nos établissements, la capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits, la capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants et le renforcement des pratiques de gestion.

Les thèmes clés déterminés par le Comité d'examen : la responsabilisation du délinquant, l'élimination des drogues dans les établissements, l'emploi et l'employabilité, la modernisation de l'infrastructure et le passage de la libération d'office à la libération conditionnelle méritée montrent clairement une continuité avec ces priorités. Pour ne citer qu'un exemple, l'objectif de transformation visant à éliminer la présence des drogues dans les établissements est inclus non seulement dans la priorité concernant la sécurité, mais dans toutes les autres priorités.

Ce numéro spécial d'*Entre* Nous prend donc fièrement la place qui lui revient en couronnant une série d'articles portant sur les priorités et en respectant ainsi le mandat que le magazine s'est donné, soit d'informer le personnel, les partenaires et le public des activités et des objectifs que le SCC prévoit entreprendre au service des Canadiens et des Canadiennes.

Table des matières

ENTRE NOUS

MAI 2008 VOLUME 33, N° 1

EN COUVERTURE



NOUVEAU COMITÉ DE RÉDACTION

Le magazine *Entre Nous* sera entièrement revampé. En effet, nous avons récemment constitué un nouveau comité de rédaction et nous nous chargerons dorénavant de produire notre magazine corporatif. Évidemment, il nous fera toujours plaisir de recevoir vos commentaires que vous pouvez nous soumettre à l'adresse : GEN-NHQLetsTalkEntre@csc-scc.gc.ca.

Joanne John, commissaire adjointe associée, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens, dirigera le nouveau comité de rédaction en tant que rédactrice en chef, appuyée par Lori MacDonald, commissaire adjointe, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens, qui poursuivra dans son rôle d'éditrice.



La nouvelle rédactrice en chef de l'*Entre Nous*, Joanne John

MANCHETTES



5

Éditorial du ministre : Raviver et raffermir la confiance du public dans notre système correctionnel fédéral 3



8

Éditorial du commissaire : Nouvelles vision et orientation pour le Service correctionnel du Canada 4

Comment nous en sommes arrivés jusqu'ici : contexte de la transformation 5

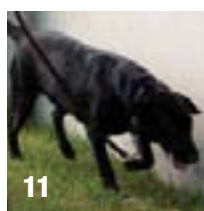
Bâtir sur des bases solides : la voie vers le progrès 6



9

Renforcer les services correctionnels communautaires : appuyer la réinsertion sociale sans risque 8

Responsabilisation des délinquants et emploi et employabilité : en établissement et dans la collectivité 9

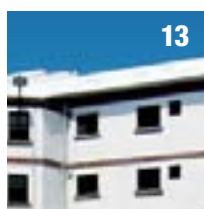


11

Élimination des drogues dans les établissements : augmenter la sécurité 11

Modernisation de l'infrastructure physique 13

Appuyer la transformation par l'encadrement 16



13

Clavardage sur la transformation : Reformulation 17

Un mot du Groupe d'examen des politiques 18



18

Convention de la poste-publication N° : 40063960
Retourner toute correspondance canadienne ne pouvant être livrée au :
Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0P9

Le magazine *ENTRE NOUS* est publié par le Secteur des communications et de l'engagement des citoyens du Service correctionnel du Canada.

Les opinions exprimées dans les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement les opinions du commissaire.

Commissaire adjointe intérimaire, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Lori MacDonald

Rédactrice en chef et Commissaire adjointe associée, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Joanne John

Rédaction

Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Photographie

Bill Rankin

Renseignements

Josée Deschambault

Révision et traduction

Bureau de la traduction et Services linguistiques du SCC

Conception graphique

Accurate Design & Communication Inc.

Comité de rédaction d'Entre Nous par intérim

Nadine Boudreau-Brown

Scott Harris

Sheila Liston

Mary Beth Wolicky

Les articles peuvent être reproduits entièrement, avec la permission du Service correctionnel du Canada, en précisant leur source.

L'équipe d'*ENTRE NOUS* serait heureuse de publier vos articles et lettres d'opinion, ainsi que de connaître vos suggestions d'articles. Les textes soumis sont susceptibles d'être révisés sur le plan du style et de la longueur. Veuillez indiquer votre adresse électronique ainsi qu'un numéro de téléphone où l'on pourra vous joindre pendant la journée et faites parvenir votre envoi à l'adresse ci-dessous :

ENTRE NOUS/LET'S TALK

Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0P9
Téléphone : 613-995-5364
Télécopieur : 613-947-1184
www.csc-scc.gc.ca

ISSN 0715-285X

© Service correctionnel du Canada Mai 2008

 Imprimé au Canada sur du papier recyclé

Dans le présent document, la forme masculine, qui a valeur de genre neutre, désigne aussi bien les femmes que les hommes.

ÉDITORIAL DU MINISTRE

Raviver et raffermir la confiance du public dans notre système correctionnel fédéral

Ce numéro spécial d'*Entre Nous* arrive à un moment on ne peut plus important et excitant pour le Service correctionnel du Canada (SCC). J'espère qu'il saura vous donner les précisions, l'inspiration et l'orientation requises pour vous insuffler l'énergie dont vous aurez besoin pour continuer sur la route qu'il nous reste à parcourir, parce que j'aurai grand besoin de votre expertise, de votre expérience et de votre enthousiasme dans le cadre de nos efforts communs en vue de renforcer notre système correctionnel.

Je dis souvent que la première responsabilité d'un gouvernement est d'assurer la sécurité de ses citoyens, et je suis fier de vous dire que le gouvernement du Canada a pour engagement de renforcer la sécurité publique. Ainsi, le 20 avril 2007, j'ai constitué un comité d'examen indépendant pour évaluer les priorités opérationnelles, les stratégies et les plans d'activités du SCC, et ce, dans le but ultime d'améliorer la sécurité du public.

Le Service correctionnel du Canada (SCC) a toujours contribué de façon importante à maintenir le sentiment de sécurité individuelle et collective chez les Canadiens et les Canadiennes. Maintenant que le Comité d'examen indépendant a terminé son examen approfondi et que les points soulevés ont été pris en considération dans le budget de 2008, je crois que le SCC dispose d'une orientation claire pour réformer notre système correctionnel d'une manière qui tienne les délinquants responsables de leurs agissements et qui améliore la sécurité du personnel du Service correctionnel. Nombre des recommandations trouvent en fait leur origine dans les opinions formulées par vous, qui travaillez à l'intérieur même du système.

Dans son rapport, le Comité d'examen indépendant a formulé 109 recommandations



Le ministre de la Sécurité publique, M. Stockwell Day

pour aider à la transformation de notre système actuel, et j'ai grande confiance qu'en collaborant avec nos partenaires de la justice pénale, le SCC saura atteindre les résultats fixés, dans le cadre de la solide première phase de mise en place à venir. Les changements prévus permettront au SCC d'être mieux équipé et mieux placé pour maximiser, à long terme, sa contribution au renforcement de la sécurité publique.

Au moment où nous entreprenons de transformer notre système correctionnel, je me réjouis de savoir que je pourrai compter sur le soutien d'une équipe d'employés aussi solide et dévouée pour faire avancer ce programme si complexe. Je vous félicite du professionnalisme que vous avez démontré, et dont j'ai été témoin, dans le cadre de vos importantes et exigeantes fonctions.

En tant que ministre de la Sécurité publique, je veux vous remercier de vos efforts passés et présents consacrés à renforcer la sécurité du public. J'ai très hâte de voir les réalisations que nous continuerons d'accomplir, ensemble, pour inspirer pendant encore très longtemps la confiance des Canadiens et des Canadiennes.

Nouvelles vision et orientation pour le Service correctionnel du Canada

La sécurité publique dépend de l'efficacité et de l'efficience des services correctionnels, et les Canadiens et Canadiennes méritent un système correctionnel efficace et efficient.

Dans son rapport récent, le Comité d'examen indépendant a donné au gouvernement et aux Canadiens et Canadiennes une évaluation exhaustive des réalités et des difficultés devant lesquelles se trouve le Service. Après avoir passé plusieurs mois à voyager d'un bout à l'autre du pays pour discuter de la situation des services correctionnels fédéraux au Canada et des choses qu'il faudrait changer, avec des employés du SCC, ses partenaires, d'autres intervenants et des bénévoles, le Comité d'examen a soumis son rapport à notre ministre. Comme vous le savez, ce rapport a été rendu public en décembre 2007.

Beaucoup de nos gestionnaires, spécialistes, représentants syndicaux et employés ont eu l'occasion de discuter avec les membres du Comité d'examen. Le rapport reflète donc, à mon avis, les opinions et expériences de nos experts ainsi que les points de vue importants des autres intervenants.

Surtout, le rapport propose une orientation claire pour l'avenir.

Les 109 recommandations me semblent extrêmement sensées, et il ne fait aucun doute dans mon esprit que leur mise en œuvre nous aidera à améliorer les résultats que nous obtenons au nom des Canadiennes et des Canadiens. Le défi stimulant qui se présente à nous est de nous serrer les coudes et d'agir en tant qu'équipe de façon à pouvoir aller de l'avant le plus rapidement possible.

Plus tôt au cours de l'année, dans le Budget de 2008, le gouvernement du Canada a appuyé cette nouvelle approche et s'est engagé à verser des fonds « pour veiller à ce que le système correctionnel fédéral suive fidèlement la voie qui lui permettra de donner suite de manière

complète aux recommandations du groupe d'experts indépendant ».

Il va sans dire que c'est là une bonne nouvelle pour le SCC. Nous avons aujourd'hui une occasion historique de renforcer notre contribution à la sécurité publique en dirigeant notre énergie et nos efforts vers cette nouvelle initiative. Nous devons donc tous nous concentrer sur le travail d'équipe en vue d'appliquer la première étape cruciale de la mise en œuvre.

Le présent numéro spécial d'*Entre Nous* aborde l'essentiel des recommandations du Comité d'examen, et je suis convaincu qu'il vous motivera tous à trouver des moyens de travailler ensemble pour appuyer cette transformation. Je vous encourage fortement à lire ce numéro spécial de la première page à la dernière; cela vous aidera à mieux comprendre vers où nous nous dirigeons et ce que nous devons faire pour atteindre le but.

Je vous exhorte également, si vous ne l'avez pas déjà fait, à lire en entier le rapport du Comité d'examen (qui se trouve sur le site Web de Sécurité publique Canada, auquel on peut accéder en cliquant sur un lien dans le site Web du SCC : <http://www.csc-scc.gc.ca>). Nous amorçons une période qui sera stimulante pour le SCC, et il est crucial que vous ayez tous l'occasion de participer au changement et au renforcement de notre système.

À mesure que nous progressons vous vous sentez peut être inquiets à l'idée de modifier vos façons habituelles de faire les choses. Dans ce cas, j'espère que la lecture du présent numéro vous rassurera, parce que cette transformation excitante et importante concerne notre avenir, et nous ne voulons pas vous laisser derrière!

L'essentiel, c'est que nous avons devant nous une occasion unique d'apporter des changements positifs et que, si nous travaillons ensemble de la bonne façon, la démarche sera stimulante et productive pour nous *tous*.

Keith Coulter
Commissaire



Comment nous en sommes arrivés jusqu'ici

Contexte de la transformation



PAR **Mary Beth Wolicky**, spécialiste des communications, Équipe de transformation

Pénitencier de Kingston

Changement du profil des délinquants

Au cours des dix dernières années, le SCC a été confronté à un nombre de plus en plus important de défis, particulièrement ceux liés au changement du profil des délinquants. Le délinquant moyen dont le SCC a la responsabilité a maintenant des antécédents d'infractions avec violence ou de comportements violents. Les délinquants sont aussi plus susceptibles de faire partie de gangs ou d'organisations criminalisées, d'avoir de graves problèmes de santé mentale ou d'être toxicomanes. Par conséquent, la majorité des délinquants ont besoin de plus d'interventions ou de différents types d'intervention. De plus, en raison des peines plus courtes, on dispose de moins de temps pour faire ces interventions.

Parmi d'autres défis généraux, mentionnons le manque de ressources financières nécessaires pour nous acquitter de notre mandat en matière de sécurité publique et le besoin d'envisager sérieusement la rénovation ou le remplacement d'un certain nombre de pénitenciers devenus désuets.

Dans son budget du printemps de 2007, le gouvernement a donné au SCC le financement temporaire dont il avait besoin pour répondre à des besoins urgents. Dans le cadre du même budget, on a annoncé que le SCC serait examiné par un Comité

indépendant. Le 20 avril 2007, l'honorable Stockwell Day, ministre de la Sécurité publique, a annoncé la création d'un Comité indépendant chargé d'examiner les activités du SCC, pour respecter l'engagement pris par le gouvernement de protéger les familles et les collectivités canadiennes.

Comité d'examen du SCC

Font partie du Comité le président, Rob Sampson (ancien ministre des Services correctionnels de l'Ontario), Serge Gascon (agent de police au Québec pendant de longues années), Ian Glen (ancien président de la Commission nationale des libérations conditionnelles), le chef Clarence Louie (chef d'entreprise autochtone) et Sharon Rosenfeldt (défenseure des droits des victimes).

On a demandé au Comité d'examiner des aspects précis du SCC et de préparer un rapport assorti de recommandations, qui devait être présenté au ministre le 31 octobre 2007.

Au cours du printemps et de l'été, les membres du Comité se sont rendus dans des pénitenciers, des bureaux de libération conditionnelle et des foyers de transition afin d'observer directement les activités se déroulant dans les établissements correctionnels fédéraux. Ils ont rencontré, entre

autres, de nombreux groupes, y compris des employés et des gestionnaires de première ligne, des représentants syndicaux, des membres de la direction du SCC, des organisations non gouvernementales, des bénévoles et des représentants intéressés du grand public.

Le comité a présenté son rapport, *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*. On y retrouve 109 recommandations dans cinq domaines clés. Les membres du Comité croient que, si ces cinq domaines sont renforcés, le SCC sera en meilleure position pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens en matière de sécurité publique.

Réaction du gouvernement

Le 28 février 2008, dans le cadre du budget fédéral de 2008, le gouvernement a décidé de donner suite aux recommandations du Comité d'examen du SCC et a fourni le financement permettant d'enclencher une importante première étape de la mise en œuvre des recommandations. Cette étape marque le début d'un programme de transformation à long terme qui nous permettra d'améliorer nos résultats en établissement et dans la collectivité.

... suite à la page 7

Bâtir sur des bases solides : la voie vers le progrès

PAR **Don Head**, sous-commissaire principal, chef de l'Équipe de transformation du SCC



Le sous-commissaire principal, M. Don Head

Depuis 30 ans, le SCC a connu un certain nombre de changements importants qui ont transformé la prestation des services correctionnels au Canada. Le Rapport McGuigan de 1977, par exemple, présentait des recommandations pour améliorer le système correctionnel à la suite de la série d'incidents violents et de prises d'otages qui avaient eu lieu en 1975 et en 1976. À la fin des années 1980, le système de gestion par unité proposait une approche intégrée de la gestion générale des délinquants sous responsabilité fédérale. Enfin, l'entrée en vigueur de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, en 1992, a facilité la modernisation des services correctionnels en remplaçant la Loi sur les pénitenciers et la Loi sur la libération conditionnelle. Chacune de ces étapes a permis de réorienter et de faire avancer notre façon de fournir les services correctionnels et de contribuer à la sécurité des Canadiens.

Encore une fois, le SCC commence un nouveau chapitre – en réaction, cette fois, au Rapport du Comité d'examen du SCC. Les 109 recommandations du Comité portent sur tous les aspects de notre organisation, depuis les services offerts en établissement jusqu'aux services correctionnels communautaires. En donnant suite à ces recommandations, nous serons bien placés pour obtenir d'excellents résultats du point de vue de la sécurité publique, et ce, de manière intégrée et uniforme.

Bâtir sur des fondations solides

Les membres du Comité ont commencé par reconnaître le travail des employés du SCC et des autres intervenants et leur contribution à la sécurité publique, soulignant que « le travail acharné et le professionnalisme du personnel du SCC, des ONG et des bénévoles [...] est généralement

méconnu des Canadiens ». Partant de cette base solide, le Comité a ensuite relevé un certain nombre de domaines que le SCC devrait améliorer et sur lesquels il devrait se pencher davantage pour accroître sa contribution à la sécurité publique.

Les membres du Comité s'accordaient également sur le fait qu'il est primordial d'adopter une approche empirique pour la prestation des services correctionnels afin d'assurer la réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité. Cela comprend notamment :

- un processus d'évaluation initiale efficace et rapide;
- un processus de planification correctionnelle soutenu par une stratégie intégrée d'études, de programmes, d'emploi et d'employabilité;
- une approche ciblée pour faciliter la transition des détenus à la vie dans la collectivité;
- un grand nombre de services correctionnels communautaires permettant la supervision et la surveillance des délinquants et des occasions d'intervenir auprès des délinquants qui approchent de la date d'expiration de leur mandat et qui se réinsèrent dans la collectivité en tant que citoyens respectueux des lois.

L'expertise et le dévouement du personnel du SCC et de ses partenaires aideront le Service à effectuer les changements recommandés dans le Rapport pour atteindre le niveau de sécurité publique auquel les Canadiens s'attendent.

Aller de l'avant

Il ne fait aucun doute que nous avons du pain sur la planche si nous voulons avancer. Mais il nous est impossible de donner suite aux 109 recommandations en même temps. C'est pourquoi le Comité a présenté une liste de cinq thèmes clés sur lesquels le Service devrait se pencher en premier lieu (une démarche approuvée par le gouvernement). Nous travaillons

maintenant sur des activités précises qui se rapportent à chacun de ces cinq grands thèmes.

Dans ce numéro d'*Entre Nous*, vous en apprendrez davantage sur quelques-unes des activités initiales et des « mesures à effet rapide » que le Service a entreprises pour augmenter les responsabilités et les obligations des délinquants, éliminer les drogues dans les établissements, améliorer la capacité d'emploi et d'employabilité des délinquants, renforcer les services correctionnels communautaires dans toutes les régions et renouveler les infrastructures matérielles du SCC. Ces initiatives s'appuieront sur les travaux déjà entrepris dans certains domaines et créeront de nouvelles opportunités dans d'autres en établissant les bases de nouveaux partenariats, à l'intérieur du système de justice pénale comme à l'extérieur.

Nous travaillerons aussi très étroitement avec nos collègues de Sécurité publique Canada et de la Commission nationale des libérations conditionnelles pour trouver quelles modifications aux dispositions législatives nous permettraient d'appuyer notre programme de transformation.

La transformation du SCC

À mesure que les travaux sur ces cinq grands thèmes avanceront, nous verrons la façon dont le SCC offre ses services se transformer – et ce qui est tout aussi important – la façon dont nous exerçons nos activités. On peut s'attendre à une orientation plus centrée sur notre contribution à *l'amélioration de la sécurité publique*, puisqu'il s'agit non seulement de notre objectif premier, mais aussi de la principale attente des Canadiens. Nous observerons également *une plus grande uniformité* des méthodes que nous utiliserons à l'échelle nationale dans des domaines critiques, comme les fouilles des personnes entrant dans les établissements. Il y aura aussi *un niveau plus élevé*

d'intégration des différents aspects de notre travail, notamment les liens entre les établissements et les bureaux de libération conditionnelle, les liens entre la sécurité et la gestion des cas ainsi que les moyens pris pour offrir aux délinquants des occasions de poursuivre des études, de participer à des programmes et d'améliorer leurs compétences professionnelles et leur employabilité. Nous allons par ailleurs clarifier les circonstances dans lesquelles les employés de tous les niveaux de l'organisation peuvent exercer leur *jugement professionnel*, ce qui ouvrira la voie à davantage d'innovation et de créativité dans le milieu de travail. Enfin, *nous apporterons beaucoup plus de clarté aux responsabilités* de toutes les personnes qui participent à la prestation des services correctionnels à la grandeur du pays.

Communications internes

À mesure que le projet avance, il est primordial d'assurer une communication adéquate, rapide et exacte sur ce qui se passe, les dates d'entrée en vigueur des changements et les attentes à l'endroit de tous et chacun. Il faut s'attendre à ce que plusieurs personnes aient des questions, des commentaires ou des suggestions sur le programme de transformation; il est donc essentiel, pour savoir ce que nous faisons et dans quelle direction nous allons, que tous fassent leur part en communiquant les informations et en posant des questions.

Même si ce numéro spécial d'*Entre Nous* est un bon moyen pour nous de communiquer avec tous les employés et les intervenants du SCC, il est tout aussi important de maintenir un dialogue constant dans les établissements, les bureaux de libération conditionnelle et les administrations régionales ainsi qu'à l'administration centrale à propos de notre programme de transformation.

Assumer un leadership à tous les niveaux

Nous aurons besoin du travail assidu, du soutien et de la coopération de tous les employés et partenaires du SCC pour élaborer et mettre en œuvre, au cours des prochains mois et des prochaines années, les différentes initiatives issues de notre programme de transformation. Certaines personnes seront appelées à mettre au point des idées alors que d'autres devront diriger la mise en œuvre de divers aspects de nos plans, mais au bout du compte, nous aurons tous un rôle important à jouer pour intégrer ces changements dans notre travail quotidien.

J'invite personnellement tous les employés du SCC à accepter notre invitation à jouer un rôle de « leader du changement ». Nous vivons une période stimulante de notre histoire, puisque nous établissons des fondations qui guideront notre façon d'offrir des services correctionnels fédéraux efficaces pour les dix à quinze prochaines années. ♦

... suite de la page 5

Comme l'a mentionné le commissaire Keith Coulter, « il s'agit d'un point tournant pour le système correctionnel canadien – l'occasion de réellement renforcer notre apport en matière de sécurité publique – et nous avons tous un rôle à jouer pour en assurer la réussite. »

Transformation du SCC

Les efforts du SCC pour réaliser ce nouveau programme sont supervisés par l'Équipe de transformation du SCC, sous la direction du sous-commissaire principal (SCP), M. Don Head. C'est la première fois dans l'histoire du SCC qu'un secrétariat est chargé de se concentrer sur les enjeux qui permettront de transformer les services correctionnels. Par conséquent, d'importantes ressources humaines et financières ont été affectées à cette tâche.

Les membres de l'Équipe (et leur ancien poste) sont les suivants :

- Julie Blasko, directrice, Établissement Pittsburgh
- Richard Harvey, commissaire adjoint associé, Ressources humaines
- Phil Higo, directeur, Gestion des relations et du service à la clientèle, Services de gestion de l'information
- Jim LaPlante, conseiller principal du SCP
- Suzanne Laplante, directrice, Systèmes de contrôle
- Brenda LePage, directrice, Pénitencier de la Saskatchewan
- Denise Mainville-Vantour, analyste principale des politiques relatives aux programmes, Commission nationale des libérations conditionnelles
- France Poisson, directrice, Établissement de Cowansville
- Chris Price, directeur général, Direction de la sécurité
- Mary Beth Wolicky, gestionnaire, Communications internes
- Morris Zbar, ancien sous-ministre des Services correctionnels de la province de l'Ontario

Les membres possèdent une vaste expérience des services correctionnels en établissement, dans la collectivité et à l'administration centrale qu'ils mettront à profit pour s'acquitter de cette imposante tâche de transformation. Ils travaillent en étroite collaboration avec le personnel




du SCC, la Commission nationale des libérations conditionnelles et nos partenaires dans l'ensemble du pays à réaliser un large éventail d'initiatives liées aux recommandations. L'équipe est chargée de coordonner les efforts du SCC et d'élaborer des approches et des propositions à l'intention du Comité de direction du SCC, du ministre ou du Cabinet.

Les membres de l'Équipe de transformation ont commencé à cibler les domaines clés acceptés par le gouvernement fédéral dans le budget de 2008 : éliminer les drogues dans les établissements; améliorer les interventions, les programmes et l'employabilité des délinquants dans les établissements correctionnels; renforcer les services correctionnels communautaires; moderniser l'infrastructure physique et accroître les responsabilités et les obligations des délinquants.

Durant la première partie de 2008, le commissaire, M. Keith Coulter, le sous-commissaire principal, M. Don Head, et les membres de l'Équipe de transformation ont mis l'accent sur les discussions et les consultations, internes et externes, avec le personnel et les gestionnaires du SCC, œuvrant soit à l'administration centrale, dans les administrations régionales ou dans les établissements. Il est aussi essentiel de mobiliser efficacement les intervenants et les partenaires dans le cadre du programme de transformation du SCC. Des discussions ont été entreprises avec les syndicats, les comités consultatifs de citoyens, les Aînés, les partenaires communautaires, les bénévoles, les organisations non gouvernementales et autres intervenants.

Tous ces groupes ont contribué de manière importante au processus de transformation en communiquant des renseignements et des idées sur les différentes manières de procéder que peut adopter le SCC.

L'Équipe a cerné dans chaque catégorie un certain nombre de mesures positives à effet rapide — des initiatives qu'on peut mettre en œuvre à court terme qui produiront des résultats immédiats en matière de sécurité publique et qui auront des effets positifs à long terme. Vous pourrez en apprendre davantage sur les activités des divers membres de l'Équipe dans la prochaine section. Les autres membres de l'Équipe jouent un rôle clé dans d'autres aspects essentiels du programme de transformation, dont les technologies de l'information, les finances, l'encadrement, la gestion de projets et les communications. Vous en saurez davantage au sujet de ces éléments de la transformation dans les prochains numéros d'*Entre Nous* et dans d'autres publications du SCC. ♦



Un membre de l'Équipe de transformation, M. Morris Zbar

Renforcer les services correctionnels communautaires : appuyer la réinsertion sociale sans risque

PAR Diane Bourbonnais, conseillère en communication

Le responsable du volet des services correctionnels communautaires au sein de l'Équipe de transformation est Morris Zbar, ancien sous-ministre des Services correctionnels de l'Ontario. M. Zbar travaille en étroite collaboration avec les directeurs de district du SCC et avec Bev Arseneault, directrice des Opérations de réinsertion sociale dans la collectivité, pour faire progresser les travaux relatifs à la transformation. Denise Mainville-Vantour (CNLC), qui fait aussi partie de l'Équipe de transformation, jouera aussi un rôle clé dans ce volet, tout comme dans ceux des obligations des délinquants et des interventions correctionnelles.

« Le Service correctionnel du Canada a pour principal mandat d'assurer la sécurité du public en permettant la réinsertion efficace des délinquants dans la collectivité, rappelle M. Zbar. La réinsertion idéale se fait selon un processus de libération graduelle, structurée et surveillée, géré par les responsables des services correctionnels communautaires qui mise sur l'acquisition de comportements pro-sociaux par les délinquants. Le processus débute dans les établissements et doit être perçu comme faisant partie d'un continuum qui se poursuit jusqu'à l'extérieur ».

Reconnaissant l'importance du rôle des collectivités dans les services correctionnels, le Comité d'examen du Service correctionnel du Canada (SCC) a intégré les cinq thèmes suivants à ses recommandations concernant la collectivité :

- la sécurité du personnel et des collectivités;
- la consolidation des partenariats existants et la création de nouveaux partenariats;
- les défis associés au changement du profil de la population carcérale;
- les obligations des délinquants;
- la prise en compte des services offerts dans la collectivité pour l'élaboration du plan correctionnel des délinquants.

Chaque thème est associé à des recommandations qui concernent expressément la collectivité. Certaines portent sur les questions de l'emploi et de l'employabilité, et sur les délinquants ayant des besoins spéciaux.


« La meilleure façon de favoriser la réussite de la réinsertion sociale des délinquants est de les surveiller et de les soutenir au moyen d'une infrastructure et de programmes appropriés dans la collectivité. Cela les amène à adopter des comportements responsables et contribue ainsi à réduire la récidive, souligne M. Zbar. Pour atteindre ces objectifs, nous devons déterminer, en nous fondant sur des faits, les interventions qui fonctionnent bien, mobiliser les ressources disponibles, multiplier les moyens existants et, si nécessaire, trouver de nouvelles façons de travailler. »

Pour donner suite aux recommandations du Comité d'examen tout en tenant compte du Budget fédéral de 2008, le SCC s'est efforcé de discuter avec les nombreuses parties intéressées et les a incitées à s'engager dans cette transformation fondamentale. Il s'agit, entre autres, des responsables provinciaux et territoriaux des services correctionnels, de la Fédération canadienne des municipalités, des Associations nationales intéressées à la justice criminelle, des comités consultatifs de citoyens et des bénévoles du SCC.

« En invitant la CNLC à participer activement à ce projet, le SCC reconnaît l'importance de la relation qui existe entre les deux organisations et le fait qu'elles partagent certaines responsabilités, précise Mme Mainville-Vantour. La CNLC appuie entièrement les initiatives du SCC qui consistent à renforcer la composante communautaire du plan correctionnel des délinquants. »

Des mesures à court terme visant la sécurité du personnel (comme la politique de visites en tandem), l'emploi et l'employabilité des délinquants et la surveillance électronique sont en train d'être élaborées.

M. Zbar espère, pour sa part, que la transformation du SCC permettra en dernier ressort de renforcer la capacité des collectivités canadiennes de soutenir la réinsertion sociale sans risque des délinquants. « J'ai la ferme conviction que c'est dans la collectivité que chaque délinquant peut le mieux s'adapter, explique M. Zbar. Tout débute à l'intérieur des murs, mais se termine finalement à l'extérieur ». Il conclut en nous disant qu'il espère que l'examen et la transformation qui en découlera nous permettront de renforcer nos capacités afin que nous puissions offrir des programmes de réinsertion plus efficaces pour réduire la récidive. ♦



*Responsabilisation des délinquants
et emploi et employabilité :*

en établissement et dans la collectivité

PAR **Djamila Amellal, Ph.D.**, gestionnaire par intérim, Communications internes

Des délinquants affectés au programme de formation professionnelle de CORCAN travaillant sous la surveillance des formateurs du SCC et du personnel de sécurité

La responsabilisation des délinquants et l'emploi et l'employabilité constituent deux des principaux thèmes des recommandations contenues dans le rapport. Mesdames Julie Blasko, Brenda LePage et Denise Mainville-Vantour sont les membres de l'Équipe de transformation qui seront responsables de ces domaines interdépendants, qui comprennent aussi divers programmes et activités qui peuvent être regroupés en une seule catégorie, soit les « interventions correctionnelles ». Chaque membre apporte à l'équipe un vaste éventail d'expérience ainsi que beaucoup d'enthousiasme et d'énergie afin de faire progresser le plan de transformation à long terme.

L'étroite collaboration entre le SCC et la CNLC est essentielle

« Je travaille au SCC depuis près de 24 ans et une grande partie de mon expérience est liée au domaine opérationnel. Cette expérience m'a bien préparée à assumer mon rôle au sein de l'équipe, qui consiste à me pencher de près, avec d'autres membres de l'équipe, sur le vaste domaine des interventions correctionnelles ainsi que sur la question de la responsabilisation des délinquants »,

déclare M^{me} Brenda LePage, ex-directrice du Pénitencier de la Saskatchewan à Prince Albert, région des Prairies.

« Les recommandations auront une incidence sur la façon dont le SCC fera son travail au cours des années à venir, » dit M^{me} Julie Blasko, ex-directrice de l'Établissement Pittsburgh, région de l'Ontario. Elle ajoute : « Je suis bien contente de faire partie de l'équipe qui aidera à mettre en œuvre la transformation. »

Quant à M^{me} Denise Mainville-Vantour, ex-analyste principale des politiques relative aux programmes à la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC), elle croit que sa participation permettra d'assurer une liaison active et continue entre le SCC et la CNLC. « Je suis très contente de faire partie de cet important travail de transformation en raison de l'étroite collaboration qui existe entre le SCC et la CNLC et des responsabilités que nous partageons en terme de sécurité publique, précise-t-elle. Sur les 109 recommandations du rapport, on en compte 59 qui auront une incidence sur le travail de la CNLC. »

En tant que membre de l'Équipe de transformation, M^{me} Mainville-Vantour fournira le point de vue de la CNLC aux changements qu'apportera le SCC et comment ces derniers affecteront les

processus décisionnels de la Commission. La réhabilitation des délinquants est un processus qui commence dans l'établissement et qui continue dans la collectivité. Tout changement apporté à ce processus revêt une grande importance pour la CNLC.

Les progrès accomplis jusqu'à maintenant : Responsabilisation et emploi

Julie, Brenda et Denise se concentrent sur deux domaines : la responsabilisation des délinquants et les interventions correctionnelles (qui comprennent l'emploi et l'employabilité). M^{me} LePage note que, dans le premier cas, le rapport a conclu qu'une responsabilité partagée entre le SCC et le délinquant est essentielle pour arriver à une réhabilitation durable du délinquant. « Par le passé, le SCC a assumé une grande partie de responsabilité en ce sens. Alors, ensemble, on devra réfléchir à des interventions qui aideront à motiver les délinquants à être plus responsables », ajoute-t-elle.

« On évaluera des moyens pour les aider à faire les choses comme elles se font dans la collectivité, comment résoudre leurs problèmes de façon responsable, etc. On cherchera aussi à établir un bon équilibre entre les programmes de base qui



Des délinquants affectés au programme de formation professionnelle de CORCAN travaillant sous la surveillance des formateurs du SCC et du personnel de sécurité

s'attaquent aux facteurs criminogènes comme la toxicomanie, la violence et la colère, et l'expérience tangible, les compétences, l'éducation, et la préparation à l'emploi.»

L'amélioration des résultats sur le plan de la sécurité publique passe par la mise en œuvre d'une stratégie revitalisée en matière de responsabilisation et d'employabilité pour les délinquants. Le SCC mènera plusieurs initiatives en vue d'accroître les chances d'améliorer les possibilités d'emploi des délinquants à leur retour dans la collectivité. Elles comprennent un outil d'évaluation des compétences des délinquants en matière d'emploi, qui coïncidera avec l'établissement d'un programme de formation intégré et un modèle d'emploi dans le cadre du processus de planification correctionnelle.

Le SCC et CORCAN envisagent aussi de mettre en place trois projets pilotes régionaux pour améliorer les compétences en matière d'emploi des délinquants et établir une stratégie d'emploi centrée sur les Autochtones. Le Service travaille en étroite collaboration avec les collègues communautaires, les employeurs des secteurs de la fabrication et de la construction et les syndicats pour améliorer la situation sur les plans de l'emploi et de l'employabilité des délinquants.

M^{me} Mainville-Vantour ajoute qu'en plus des programmes, c'est toute l'interaction du SCC avec le

délinquant qu'il faut aussi considérer afin d'amener ce dernier au point où il pourra démontrer qu'il est prêt pour sa sortie en libération conditionnelle sans causer un risque inacceptable à la communauté.

M^{me} Mainville-Vantour insiste sur le fait que les interventions correctionnelles comprennent aussi les services correctionnels communautaires. « On ne peut avoir l'un sans l'autre; le lien est très important. Cela ne sert à rien de faire beaucoup d'efforts en établissement s'il n'y a rien de fait dans la collectivité pour faire le suivi. Le plan correctionnel est un long processus qui commence par l'évaluation initiale et se continue par un suivi dans la collectivité. »

Une importante série de rencontres et de consultations, qui a eu lieu au début 2008, a permis aux participants de faire des suggestions très utiles concernant la responsabilisation et l'emploi. Une préoccupation commune consistait à trouver des façons d'améliorer les occasions d'emploi pour les délinquants, notamment les délinquants autochtones, les femmes délinquantes et ceux appartenant aux groupes ethnoculturels.

« Les suggestions que nous recevons lors de ces consultations nous aideront à préciser les changements que nous devons faire pour augmenter la responsabilisation des délinquants, les évaluations des possibilités, la programmation et les occasions d'emploi, mentionne M^{me} Blasko.

Nous pouvons pousser plus loin des projets déjà en marche et imaginer de nouvelles stratégies pour nous aider à améliorer nos résultats. »

L'avenir immédiat

La portée du travail dans ces domaines interdépendants est considérable. Les membres de l'équipe tiennent donc compte de l'information qu'ils ont recueillie afin d'établir les prochaines étapes et le premier ensemble de « petites victoires » rapides dans ces domaines. Par exemple, le SCC prévoit organiser, à l'automne 2008, des symposiums régionaux sur des questions d'emploi qui permettront de nous rapprocher de notre objectif à cet égard, notamment en apportant de véritables améliorations en matière d'emploi pour les délinquants autochtones.

La prochaine étape vise à concentrer nos efforts dans l'élaboration d'un programme de transformation qui démontrera aux Canadiens et aux Canadiennes, au personnel du SCC et aux délinquants que le SCC est sérieux en ce qui concerne la transformation des services correctionnels du Canada afin d'améliorer la sécurité publique au moyen de mesures précises dans les domaines de la responsabilisation des délinquants et de l'emploi. ♦



Élimination des drogues dans les établissements : augmenter la sécurité

PAR **Michaela Rodrigue**, conseillère en communication

*L*e SCC se prépare à lancer une série d'initiatives visant à augmenter la sécurité du personnel et des délinquants au moyen d'améliorations ciblées destinées à diminuer l'introduction de drogues dans les établissements.

Chris Price dirige les travaux de l'Équipe de transformation qui consistent à donner suite aux recommandations du Comité d'examen portant plus particulièrement sur l'élimination des drogues dans les unités opérationnelles du SCC. « C'est pour moi une période très stimulante. D'ici quelques années, nous aurons accompli des progrès considérables. C'est fantastique! », a indiqué M. Price, dans le cadre d'une entrevue sur son rôle au sein de l'Équipe de transformation du SCC.

Ayant déjà été directeur d'établissement et, plus récemment, directeur général de la Sécurité à l'administration centrale, M. Price est emballé à l'idée de pouvoir apporter des améliorations importantes et concrètes à la sécurité. « Quand j'étais DG, je devais souvent me concentrer sur les opérations quotidiennes », dit-il. Grâce à son rôle au sein de l'Équipe de transformation, il peut maintenant faire de la planification à long terme.

Le rapport du Comité d'examen contient douze recommandations axées sur l'amélioration de la sécurité dans toutes les unités opérationnelles du SCC. Toutefois, le principal volet est l'élimination des drogues dans les prisons. Bien que les drogues représentent un problème pour tous les établissements carcéraux du monde entier, les membres

Le travail de maîtres-chiens bien formés et de leurs acolytes canins permet d'empêcher l'entrée de drogues illicites dans les prisons fédérales.

du Comité ont indiqué que la présence de drogues illicites dans un pénitencier fédéral est non seulement inacceptable, mais qu'elle crée un environnement dangereux tant pour le personnel que pour les délinquants.

« Quand il n'y a pas de drogues dans un établissement, la sécurité de tous s'en porte mieux, explique M. Price. Après avoir travaillé pendant vingt ans dans les pénitenciers, j'ai la ferme conviction que les drogues illicites engendrent la violence. »

« Quand il n'y a pas de drogues dans un établissement, la sécurité de tous s'en porte mieux, explique M. Price. Après avoir travaillé pendant vingt ans dans les pénitenciers, j'ai la ferme conviction que les drogues illicites engendrent la violence. »

L'Équipe de transformation a réagi rapidement et s'est mise à planifier l'amélioration des mesures de sécurité du SCC afin d'empêcher l'introduction de drogues illicites dans les pénitenciers. En fait, M. Price précise qu'à court terme, le SCC peut poser un certain nombre de gestes concrets pour renforcer et améliorer les mesures de sécurité, des gestes qui auront des effets rapides et qui permettront de changer les choses.

Tout d'abord, le SCC prévoit recourir davantage aux chiens détecteurs de drogues tant aux entrées principales qu'à l'intérieur des établissements. Le SCC a obtenu des fonds qui lui permettront de faire passer son nombre de chiens détecteurs de 46 à 126.

« Quand les délinquants verront circuler des chiens détecteurs dans les cellules et dans les rangées, ils constateront que nous déployons tous les efforts possibles pour éliminer la présence de drogues. Ce que je souhaite, c'est qu'à chaque activité importante organisée pour les détenus où il y a des visiteurs, une équipe avec chiens détecteurs soit présente », a précisé M. Price.

Le recours accru aux chiens détecteurs de drogue sera un élément important des mesures de sécurité plus rigoureuses appliquées aux entrées principales. En effet, M. Price prévoit adopter une approche intégrée pour assurer la sécurité aux entrées principales, approche qui comprendra des chiens détecteurs, des agents de renseignements de sécurité (ARS) et des gestionnaires, et chacun de ces éléments jouera un rôle clé. En plus de ces mesures aux entrées principales, le SCC prévoit embaucher 165 nouveaux ARS, analystes et agents administratifs au cours des cinq prochaines années.

De plus, toute personne qui entrera dans un établissement du SCC, que ce soit un visiteur, un entrepreneur, un bénévole ou un employé, sera soumise à la même procédure de fouille.

M. Price reconnaît que l'application de ces mesures de sécurité accrue aux entrées principales pourra causer des retards à l'arrivée au travail des employés, mais il ajoute que l'amélioration des mesures de répression des drogues compensera largement cette légère attente.

Voici d'autres mesures de sécurité prévues :

- L'établissement d'une base de données nationale des visiteurs, qui permettra au SCC de vérifier si quelqu'un du public visite de nombreux établissements ou de nombreux délinquants.

- L'obligation pour ceux qui visitent des détenus d'annoncer leur visite à l'avance. Ce changement pourrait être apporté dès juin 2008 (il est déjà en vigueur dans de nombreux établissements).
- L'utilisation accrue des tours de surveillance dans la cour afin de réduire le nombre de cas où des drogues sont lancées par-dessus les murs des pénitenciers, tout en explorant l'utilisation de technologies plus avancées pour l'avenir.
- Le réexamen de la procédure suivie dans les cours extérieures, afin de s'assurer d'examiner les lieux pour déceler la présence de drogues avant que les délinquants soient autorisés à sortir.
- L'utilisation accrue des nouvelles technologies (les détecteurs de mouvements, par exemple).

Ces mesures sont le fruit de vastes consultations que M. Price et l'équipe ont tenues auprès des syndicats, des gestionnaires et des employés de première ligne. « Tout le monde contribue à nos efforts, et la réponse que je reçois est très encourageante, de dire M. Price. La plupart des suggestions proposées sont très intéressantes. Je me réjouis à la perspective de voir certaines d'entre elles se concrétiser. »

« Quand les délinquants verront circuler des chiens détecteurs dans les cellules et dans les rangées, ils constateront que nous déployons tous les efforts possibles pour éliminer la présence de drogues. Ce que je souhaite, c'est qu'à chaque activité importante organisée pour les détenus où il y a des visiteurs, une équipe avec chiens détecteurs soit présente », a précisé M. Price.

Le SCC travaille aussi à divers projets pour améliorer la sécurité globale; ces projets sont manifestement liés à l'élimination des drogues. Ainsi, on prévoit pour l'automne 2008 la tenue d'un symposium international sur les interventions efficaces dans la lutte contre les gangs et les drogues dans les établissements.

Dans un des prochains numéros d'*Entre Nous*, on fera part des résultats du symposium et des leçons qu'on en aura tirées, et on donnera de l'information plus détaillée sur les premières mesures qu'on aura mises en place pour éliminer les drogues dans les établissements, en soulignant de quelle façon ces réalisations contribuent à l'atteinte de notre objectif global d'améliorer la sécurité du public. ♦

On empêche l'entrée de drogues illicites dans les prisons fédérales grâce à l'utilisation d'une technologie de pointe comme les détecteurs ioniques.





Modernisation de l'infrastructure physique

Infrastructure datant de plusieurs décennies et nécessitant des réparations.

PAR **Don Head**, sous-commissaire principal

*L*orsqu'on parle des services correctionnels au Canada avec les gens, plusieurs images peuvent leur venir à l'esprit. Ils pensent notamment à l'infrastructure physique dans laquelle nos employés travaillent et les détenus vivent – nos pénitenciers. Bon nombre de ces images sont inspirées de ce que les gens ont vu à la télévision ou au cinéma. Les Canadiens pensent que de vieux pénitenciers comme ceux de Kingston, Laval, Dorchester, Prince Albert et Stony Mountain, et même l'ancien Pénitencier de New Westminster (C.-B.) constituent la norme à l'échelle du pays. Même si ces établissements sont effectivement plus vieux que la plupart des autres établissements, ils ne sont pas loin derrière; la plupart des établissements du SCC sont âgés.

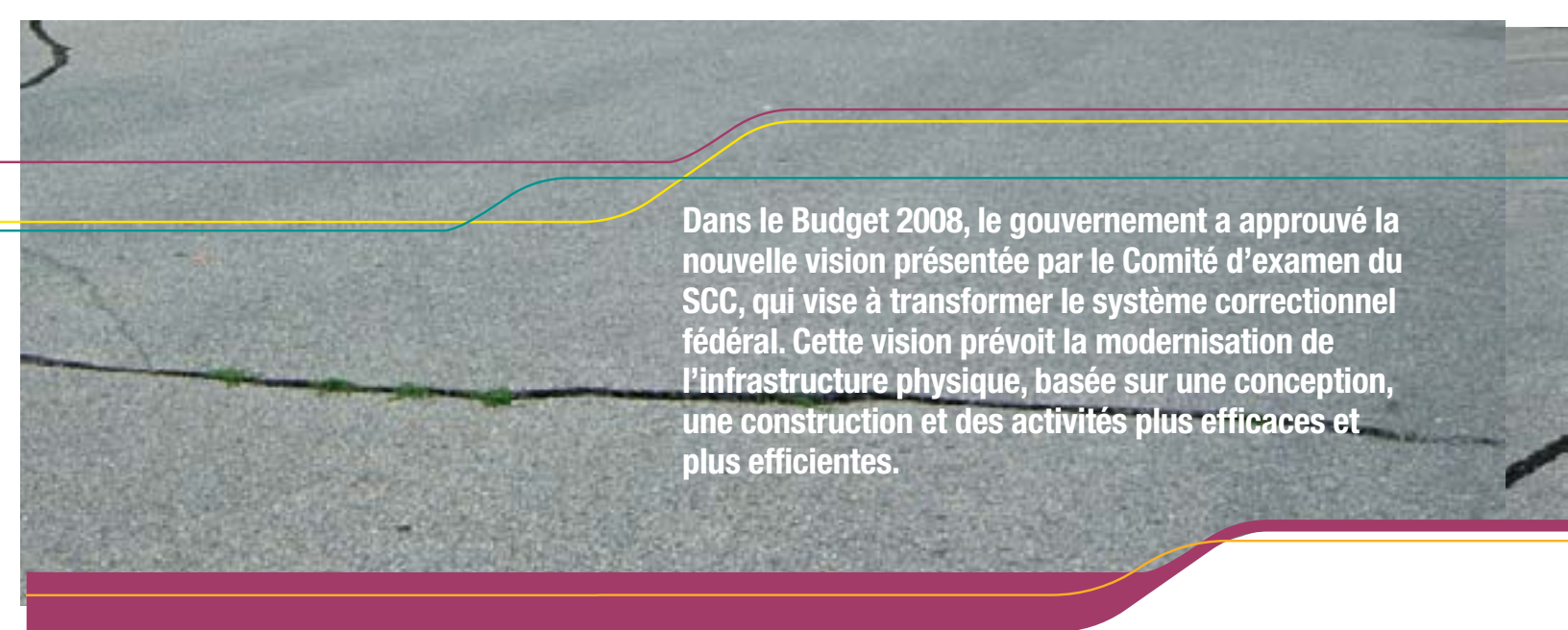
Contexte

Il est important de mentionner que près de la moitié des 58 pénitenciers en cours d'exploitation ont plus de 40 ans et que l'âge moyen des établissements avoisine les 45 ans. Seuls quatre nouveaux établissements ont été construits depuis 1997. Lorsqu'on observe l'évolution

de la population carcérale au cours des dix dernières années, il est facile de voir que l'actuelle infrastructure physique de nos établissements ne permet pas de répondre aux divers besoins de cette population ni de régler les problèmes connexes. Parallèlement, on peut dire sans hésiter que l'environnement qu'offrent

ces établissements pose un problème aux employés pour ce qui est d'offrir des services correctionnels efficaces adaptés aux réalités modernes, car ces bâtiments ont été construits dans une autre optique.

Bon nombre des établissements du SCC, qui ont été construits dans les années 1800 et au début des années 1900, étaient destinés à accueillir et à gérer une population de délinquants homogène. Au cours des dix dernières années, le SCC a élaboré des stratégies de logement, afin d'adapter ses établissements aux importants changements que subit la population carcérale. On a notamment mis en œuvre des initiatives de réaménagement en vue d'assurer la sécurité du personnel et des détenus, en particulier en raison des risques et des besoins associés à l'apparition



Dans le Budget 2008, le gouvernement a approuvé la nouvelle vision présentée par le Comité d'examen du SCC, qui vise à transformer le système correctionnel fédéral. Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.

de nombreuses sous populations de détenus. Parfois, on a « rafistolé » les établissements existants et parfois, on a ajouté de nouvelles unités aux anciennes. En fin de compte, on a construit un petit nombre d'établissements neufs et efficaces sur le plan fonctionnel en vue de gérer l'évolution du profil de la population carcérale.

Une telle proposition délaissera le processus d'acquisition traditionnel, laissant la place à des solutions plus créatives et plus innovatrices, qui répondront aux exigences du SCC en matière de gestion de la population carcérale.

Certains jugent que cette modification de notre infrastructure constitue une mesure « bouche trou », car ils savent que le coût de gestion et d'entretien de ces établissements aussi vétustes qu'inefficaces a augmenté, et va continuer d'augmenter à un rythme qui ne justifie pas l'investissement de sommes générant des améliorations limitées.

Lieux physiques

L'aménagement de bon nombre de nos établissements crée des environnements qui posent de nombreux problèmes au personnel du SCC – ils limitent l'interaction avec les détenus et ne permettent pas d'atteindre le juste équilibre

entre la sécurité passive et la sécurité active. Dans de nombreux cas, les locaux qui sont actuellement destinés à la prestation des programmes, aux traitements médicaux et de santé mentale et aux activités des agents de correction et des agents de libération conditionnelle posent d'autres problèmes au personnel, et il est donc difficile d'offrir un environnement totalement sécuritaire aux employés et aux détenus.

Dans le rapport du Comité d'examen du SCC, on peut lire que la distance entre les divers établissements du SCC au sein d'une même région ne permet pas de mettre en œuvre un modèle de planification des services correctionnels plus efficace et plus efficient. Les transfèrements de détenus d'un établissement à l'autre peuvent perturber l'exécution du plan correctionnel de ces détenus (c'est d'ailleurs ce qui se produit souvent) et faire perdre un temps précieux aux personnes chargées de gérer la période d'incarcération des détenus.

Complexes régionaux

Le Comité fait observer qu'on pourrait traiter plus efficacement ces problèmes de nature structurelle et opérationnelle en bâtissant des complexes régionaux dans l'ensemble du pays, et en délaissant l'approche basée sur la construction d'établissements autonomes. En fait, un complexe régional serait composé de secteurs à sécurité minimale, moyenne et maximale, qui seraient séparés comme il se doit par des clôtures communes, mais partageraient les mêmes services. Le complexe permettrait de

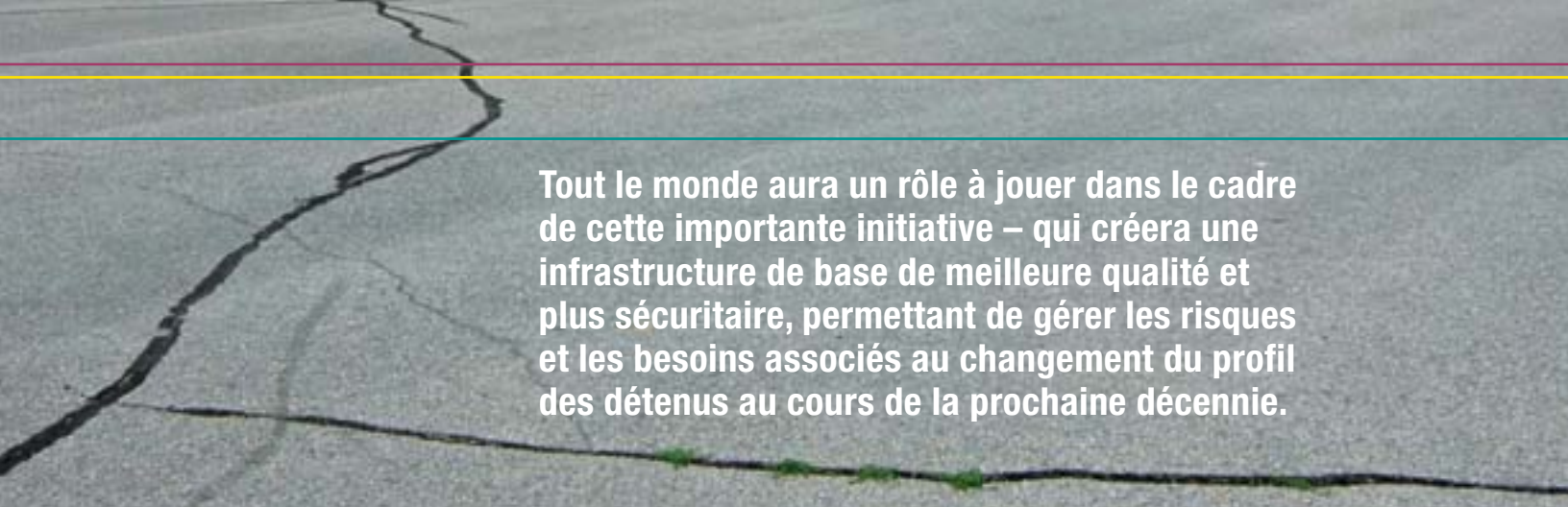
mieux utiliser les employés pour offrir des programmes ciblés aux détenus, mais aussi de partager les locaux afin d'offrir des soins médicaux et de santé mentale efficaces.

Le modèle proposé ici n'est pas sans rappeler les exemples de « quasi complexes » existants ou en construction, par exemple, celui de Sainte-Anne-des-Plaines, au Québec, l'Établissement de Millhaven, en Ontario, le Centre régional de traitement de l'Établissement du Pacifique et le Pénitencier de la Saskatchewan, dans la région des Prairies.

Partenariat public-privé

Le Comité a aussi recommandé au SCC de proposer au gouvernement l'élaboration d'un projet qui prévoira un « partenariat public privé » pour la conception et la construction de ces complexes. Une telle proposition délaissera le processus d'acquisition traditionnel, laissant la place à des solutions plus créatives et plus innovatrices, qui répondront aux exigences du SCC en matière de gestion de la population carcérale. Ce modèle ne prévoit pas la privatisation de la gestion de ces complexes. Le SCC élaborera un plan de mise en œuvre à l'intention des concepteurs, et gèrera le complexe une fois que celui-ci sera terminé.

Dans le Budget 2008, le gouvernement a approuvé la nouvelle vision présentée par le Comité d'examen du SCC, qui vise à transformer le système correctionnel fédéral. Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.



Tout le monde aura un rôle à jouer dans le cadre de cette importante initiative – qui créera une infrastructure de base de meilleure qualité et plus sécuritaire, permettant de gérer les risques et les besoins associés au changement du profil des détenus au cours de la prochaine décennie.

Élaboration d'un plan exhaustif

Le SCC a engagé des discussions en vue de répondre au gouvernement, en élaborant un plan exhaustif de modernisation de son infrastructure physique. Cette réponse comporte trois volets. Le premier volet vise uniquement à régler les problèmes les plus graves liés à la détérioration de nos établissements. Pour 2007-2008 et 2008-2009, le SCC s'est vu allouer les ressources nécessaires pour s'attaquer à ce problème précis. Nous avons dressé une liste prioritaire des réparations et des améliorations à apporter, par établissement, et nous entendons mettre en œuvre ces changements.

Deuxièmement (et c'est une exigence importante), nous devons revoir notre stratégie de logement actuelle et notre plan d'immobilisations et de logement, surtout en ce qui concerne les réaménagements cruciaux et les nouveaux plans de construction. Nous devons nous assurer que nos plans actuels nous permettent de répondre aux besoins immédiats d'une population carcérale en plein changement, tout en veillant à ne pas trop investir dans une infrastructure qui pourrait être remplacée par des complexes régionaux.

Par ailleurs, nous avons commencé à examiner l'approche qui nous permettra de former des partenariats public-privé, afin de faciliter la mise en œuvre de notre initiative de modernisation. Il est important que nous disposions des informations pertinentes à mesure que nous progresserons. Nous avons assisté à une réunion d'information préliminaire organisée par une nouvelle société d'État,

Le Conseil Canadien pour les partenariats public-privé, dont le gouvernement a annoncé la création dans le Budget 2008, et qui doit appuyer les partenariats public-privé en maximisant les investissements financiers. Nous avons également engagé des discussions préliminaires avec Partnerships BC, société d'État provinciale qui appuie de tels partenariats. Si nous consultons régulièrement de tels groupes, nous serons assurés de ne pas avancer seuls, mais en bénéficiant des conseils d'experts.

Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.

Troisièmement, nous sommes en train de mettre sur pied au sein du SCC une équipe chargée de préparer un document relatif à nos processus opérationnels. Ce document décrira en détail tous les aspects des activités de nos établissements, de l'évaluation initiale à la mise en liberté dans la collectivité, en passant par la planification de la réinsertion sociale. De plus, il définira les exigences au chapitre de la gestion et des activités dans le domaine de la sécurité, ainsi que la façon d'exploiter les établissements au jour le jour. La consultation des

employés régionaux constitue un élément tout aussi important pour la création de ce document.

Durant cette période de planification et au delà, nous tiendrons largement compte de l'incidence sur le personnel de ce passage aux complexes régionaux. Nous redoublerons d'efforts pour veiller à ce que les besoins des employés soient pris en considération lors du processus de transition. Pour ce faire, nous consulterons régulièrement les syndicats, le personnel des établissements et les collectivités susceptibles d'être touchés.

Tout le monde aura un rôle à jouer dans le cadre de cette importante initiative – qui créera une infrastructure de base de meilleure qualité et plus sécuritaire, permettant de gérer les risques et les besoins associés au changement du profil des détenus au cours de la prochaine décennie.

Les activités seront transparentes et communiquées à tous les intervenants, ce qui garantira l'efficacité de la collaboration. Votre participation à ce processus sera essentielle pour que nous puissions bien faire les choses. En effet, tout en répondant aux besoins des employés, nous pouvons moderniser l'infrastructure des établissements correctionnels, où nous pourrions travailler en toute sécurité et plus efficacement, dans un souci de sécurité publique. ♦

Appuyer la transformation par l'encadrement

PAR **Jim Murphy**, directeur, Relations avec la collectivité

Dans le cadre de son mandat d'examiner les plans opérationnels et les priorités du Service, le Comité d'examen du SCC s'est penché sur le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* du SCC. Il a souligné la nécessité d'avoir « un plan de relève qui permette de conserver du personnel compétent et bien formé, soit du personnel de première ligne et des cadres intermédiaires et supérieurs et une organisation fondée sur le savoir ». L'élaboration d'un programme complet d'encadrement est une façon de nous aider à atteindre ces objectifs.

À court terme, le SCC a élaboré et lancé une initiative d'encadrement visant à soutenir le programme de transformation dans les établissements et les districts. Il a mis sur pied une équipe nationale de 15 encadreur, qui comprend des directeurs d'établissement, des directeurs de district et des gestionnaires régionaux principaux à la retraite, sous la direction de Cheryl Fraser, commissaire adjointe, Gestion des ressources humaines. Cette équipe nationale relèvera de l'Équipe de transformation et travaillera avec les sous-commissaires régionaux pour amener les gestionnaires sur place à trouver des possibilités permettant de donner suite aux recommandations du Comité d'examen du SCC.

Au nombre des objectifs précis définis pour les encadreur, mentionnons les suivants :

- Aider les gestionnaires en établissement et dans la collectivité à comprendre et à appuyer activement le programme de transformation qui est en pleine évolution.
- Renforcer la capacité de l'Équipe de transformation à fournir une orientation et un appui aux gestionnaires pour qu'ils puissent trouver un juste équilibre entre la mise en œuvre des initiatives de transformation et les responsabilités qui leur incombent.
- Définir les secteurs où il faut apporter des améliorations pour atteindre des résultats satisfaisants.

Cette initiative est une première étape en vue d'élaborer et d'établir un programme d'encadrement lié au perfectionnement en leadership. On s'attend à ce que le programme à plus long terme soit mis en œuvre à l'automne 2008 à l'intention des gestionnaires opérationnels et non opérationnels. Le prochain numéro d'*Entre Nous* inclura des renseignements additionnels et des commentaires des personnes qui contribuent à ce nouveau programme. ♦



L'ex-directrice d'établissement et membre de l'Équipe de transformation, M^{me} France Poisson, travaillant avec deux employés

Que fait un encadreur?

Un encadreur :

- Met l'accent sur le présent et sur l'avenir;
- Aide les autres à voir le monde d'une façon différente;
- Explore et fait apparaître de nouvelles possibilités en vue d'atteindre de meilleurs résultats;
- Fournit des conseils et une orientation fondés sur son expérience et son expertise tout en s'assurant de ne pas recommander des solutions inspirées du passé;
- Contribue à la réussite de la transformation de l'organisme en préconisant un changement de culture.

Clavardage sur la transformation : **Reformulation**



PAR **Bill Staubi**, directeur général, Gestion du rendement

La présente est la première d'une série de chroniques que Bill Staubi publiera sur les questions touchant la gestion du changement. Avant de travailler à l'administration centrale, Bill a travaillé au Nouveau-Brunswick à titre d'agent de libération conditionnelle dans la collectivité, puis de gestionnaire d'unité au Pénitencier de Dorchester. Bill aime partager les connaissances qu'il a acquises au cours de ses études à la maîtrise en administration des affaires à l'Université Queen's et l'expérience qu'il a acquise en travaillant avec divers groupes au sein du SCC et à l'extérieur. Bill a eu l'idée de rédiger ces chroniques après avoir entendu des questions et des commentaires des employés sur le sens de la « transformation » du SCC.

Chaque fois qu'il y a un changement important, la direction nous demande notre collaboration. Que faire si je considère que les choses sont bien comme elles sont?

Toute idée se situe à l'intérieur d'un cadre de référence. Elle est associée à un modèle de fonctionnement qui semble efficace, à une tradition qui nous est chère ou à un ensemble d'objectifs que nous souhaitons atteindre.

L'idée de changement est entourée d'autres idées, un peu comme un tableau est entouré de son cadre. Lorsque nous changeons le cadre d'un tableau, le tableau reste le même, mais s'intègre beaucoup mieux à notre environnement. Nous pouvons faire la même chose avec le changement.

Tout cela semble simplement une autre façon de se faire dire de faire ce que l'on demande. Êtes-vous en train de me demander de me persuader moi-même du bien-fondé d'un changement que je ne considère pas nécessaire?

Pas du tout. Reformuler ne signifie pas se leurrer soi-même ou leurrer qui que ce soit. La reformulation vous permet de profiter d'un changement pour faire quelque chose qui est important pour vous.

Pouvez-vous me donner un exemple?

Bien sûr. Un jour, un employé a refusé de se familiariser avec les techniques d'entrevue en prétextant que d'autres employés connaissaient déjà ces techniques et qu'il ne voulait pas qu'on le change d'équipe.

En discutant des raisons du changement avec son gestionnaire, l'employé a été en mesure de reformuler la demande : se familiariser avec cette habileté pourrait permettre d'empêcher quelqu'un de faire d'autres victimes. L'employé pouvait facilement voir l'utilité des entrevues dans cette optique. Il aimait toujours les choses comme elles étaient, mais accordait maintenant suffisamment de valeur au changement proposé pour faire un effort sincère pour l'adopter. ♦

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

Conseils pour les employés

- Concentrez-vous sur les effets qu'aura le changement et demandez-vous comment ce changement pourrait être l'occasion de faire quelque chose d'important pour vous.
- N'oubliez pas d'avoir une vue d'ensemble. Vous n'avez peut-être pas besoin de ce changement personnellement, mais l'organisation peut, elle, en avoir besoin.

Conseils pour les gestionnaires

- Ne pensez pas que tout le monde a les mêmes références que vous. Essayez de trouver différentes façons de présenter vos idées.
- Concentrez-vous sur ce que les gens feront et non pas sur les raisons pour lesquelles ils le feront. Soyez conscient des nombreuses motivations valables qui peuvent exister.

Un mot du Groupe d'examen des politiques

PAR **Lisa Watson**, directrice des Politiques stratégiques et présidente du Groupe d'examen des politiques de 2008

Dirigé par Laval Marchand, le Groupe d'examen des politiques de 1996 avait conclu de façon non équivoque que les politiques sont très importantes. Douze années se sont écoulées depuis, et notre cadre de politiques nécessite encore une fois une attention particulière. Il est temps de l'étudier en détail, de A à Z.

Il semble que nous nous retrouvons devant les mêmes problèmes que ceux qui avaient été signalés en 1996 : les directives du commissaire (DC) sont trop détaillées (ou elles ne le sont pas suffisamment); il semble y avoir beaucoup trop de politiques et la formulation peut être compliquée. Le rapport de 1996 était très complet et proposait de très bonnes idées. Nous avons réalisé des progrès dans certains domaines, mais il y a encore place à amélioration. Il est temps de nous remettre dans la bonne voie en se concentrant sur notre nouvel objectif.

Il faut du temps pour faire une bonne analyse de la situation et élaborer des politiques pertinentes. Or, en cette ère de l'information où tout s'accélère, nous produisons des politiques rapidement, ce qui rend l'évaluation des conséquences globales à long terme parfois difficile. Il nous faut trouver un meilleur moyen de faire fonctionner notre cadre de politiques.

Le Groupe de travail de 2008

Les activités du Groupe de travail actuel ont débuté en février 2008, et nous prévoyons présenter notre rapport final au Comité de direction à l'automne.

Les activités du Groupe de travail complètent celles de l'Équipe de la transformation. Nous travaillerons en étroite collaboration avec cette dernière pour veiller à ce que le cadre de politiques du Service favorise la transformation des services correctionnels afin d'arriver à obtenir en bout de ligne de meilleurs résultats en matière de sécurité publique.

Notre effectif se compose de membres de divers secteurs de l'administration centrale ainsi que de représentants de chaque région. Les représentants régionaux du Groupe de travail tiendront des consultations formelles et informelles afin de connaître le point de vue du personnel au sujet des politiques. Des séances d'information et des demandes de suggestions auront aussi lieu à l'échelle nationale avec le personnel, les syndicats et les intervenants. Nous espérons que vous nous communiquerez vos idées, car le cadre de politiques, pour être efficace, doit répondre à *vos besoins*.

Dans le contexte de l'examen exhaustif du cadre de politiques, le Groupe de travail se penchera sur les questions de clarté, d'uniformité, de communication et de contrôle. Par exemple, nous poserons

Lisa Watson, directrice, Politique stratégique, Secteur des politiques et de la recherche

des questions comme : De quel type d'orientation stratégique le personnel a-t-il besoin? Quels genres de documents de politique pourraient ou devraient être utilisés? Quels sont les meilleurs moyens de faire connaître les politiques au personnel? Une formation est-elle nécessaire? Comment renforcer notre capacité de nous conformer à nos politiques? Y a-t-il des DC qui pourraient être supprimées ou y a-t-il des lacunes à combler? Comment améliorer le processus d'élaboration des politiques?

Nous comptons aussi sur différents ministères et sur les partenaires du Service correctionnel à l'échelon international, provincial et territorial pour qu'ils nous fassent part de leurs pratiques exemplaires et des leçons qu'ils ont tirées de leur expérience.

L'aide a commencé

On est en train de mettre en place quelques « correctifs rapides ». Parce que vous avez besoin de connaître rapidement les nouvelles politiques, nous améliorons notre service Intranet en en simplifiant l'accessibilité pour les usagers. Vous pouvez également trouver dans nos pages Intranet de l'information sur ce que nous faisons et vous pouvez communiquer avec le Groupe d'examen en faisant parvenir vos questions, vos idées, vos suggestions à notre adresse postale réservée. Les politiques sont effectivement très importantes, et il est essentiel que nous les rendions fonctionnelles. ♦

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

Une mauvaise politique qui est mal appliquée ne peut que créer des problèmes futurs pour le Service.

Rapport du Groupe de travail de 1996

Mandat du Groupe d'examen des politiques de 2008

Le Groupe de travail examinera en détail le cadre de politiques du SCC dans le but de veiller à ce que l'orientation des politiques du SCC soit claire et qu'elle habilite le personnel à accomplir son travail en toute confiance, et à ce que la fonction d'élaboration des politiques soit efficace et ouverte au changement. L'examen sera effectué dans le contexte des recommandations émises par le Comité d'examen du SCC et de l'exercice de réorganisation des établissements.