

La gestion du risque - à qui de droit?(1)

*Je tiens d'abord à vous mettre au courant d'un de mes partis pris. Je compatis grandement avec vous (les employés du Service correctionnel du Canada) en raison de ce que vous devez subir certains jours de votre vie professionnelle; j'ai une admiration sans borne pour vous, pour le travail que vous accomplissez le reste du temps, mais il m'arrive parfois, à certaines minutes, d'éprouver le besoin de critiquer votre existence en tant qu'institution professionnelle.*

*On m'a demandé de circonscrire les enjeux de la gestion du risque en adoptant le point de vue collectif sans oublier toutefois que je ne fais pas partie du système correctionnel. Aux yeux du public, le Service correctionnel du Canada fait partie d'un tout plus vaste appelé le système de justice pénale ou le système correctionnel. Il ne faut cependant pas oublier que pour le public, les deux termes -justice pénale et système correctionnel - évoquent la même idée. Le public ne saisit pas clairement ce qui est du ressort des agents correctionnels et ce qui ne l'est pas - c'est un véritable salmigondis.*

À mon avis, le public considère que le système correctionnel doit surtout veiller à sa protection. Lorsque les choses tournent mal, des gens sont blâmés, mais je suis sûre que les employés du Service correctionnel du Canada sont d'avis que ceux-ci ne reçoivent que l'éclat du blâme qui leur est imputé à tous. Du point de vue du public, c'est l'établissement, l'organisme et les employés qui sont principalement chargés de la gestion du risque et qui sont donc premiers responsables de la sécurité publique.

Le public considère donc, par exemple, que les services policiers font partie du **système de justice pénale**, mais pas nécessairement du **système de gestion du risque**. Les services policiers peuvent procéder à des arrestations, porter des accusations, témoigner et soumettre aux tribunaux les preuves qu'ils ont laborieusement recueillies mais, aux yeux du public, ils ne se chargent pas de la gestion du risque. Le public estime que les services policiers sont extraordinaires simplement lorsqu'ils réussissent à mettre la main au collet des «méchants». Tant que bon nombre des enquêtes aboutissent et que la police capture le criminel en série, le public considère que les services policiers se sont somme toute acquittés de leurs obligations.

En tant que personne qui intervient auprès de groupes de victimes, qu'avocate et que lectrice avide du journal quotidien, je peux affirmer que le public n'a plus la conviction que les tribunaux savent reconnaître le risque que pose un individu. Le public ne pense pas que les tribunaux disposent des moyens et de la formation pour veiller à la gestion du risque, ni même de la compréhension fondamentale de ce que suppose une telle fonction.

Par exemple, avant que l'État ne reprenne en main le cas d'un individu accusé par les services policiers d'introduction par effraction avec intention, il est fort probable qu'il y ait eu négociation de plaidoyer. Une fois toutes les preuves réunies, l'accusation officielle risque de devenir simplement introduction par effraction. Toute considération quant à l'intention de l'individu est perdue alors que celui-ci avait peut-être l'intention de commettre une agression sexuelle. Le maintien de l'intention aurait permis au public de constater que l'accusé, possiblement ou sûrement, est un délinquant sexuel. En fin de compte, comme le tribunal ne considère plus que l'introduction par effraction, la condamnation n'est pas un indicateur précis du risque et la peine imposée n'a donc aucun rapport avec le risque que pose le coupable.

La Commission des libérations conditionnelles s'occupe de gérer le risque dans la mesure où la loi et ses propres politiques contiennent des dispositions à cet égard. Pourtant, le rôle de la Commission à ce chapitre n'est pas aussi important que celui des employés du Service correctionnel du Canada puisque ce sont eux qui ont la garde de l'individu. La Commission n'entre en contact avec l'individu que pendant la demi-heure ou l'heure que dure l'audience. La Commission peut certainement gérer le risque en veillant à disposer d'information aussi pertinente et complète que possible, mais, en toute franchise, il faut se dire que les décisions de la Commission sont influencées par ce que pensent les employés du Service correctionnel du Canada et par l'exactitude de l'évaluation du risque qu'ils font.

Bien entendu, ce que j'affirme est l'évidence même pour bon nombre des employés du Service. Par contre, pour le public, les agents correctionnels sont seuls responsables de la gestion du risque et eux-seuls doivent s'acquitter de cette tâche. Sachant cela, il est parfaitement correct, et même nécessaire, d'inviter les employés du Service correctionnel du Canada à faire périodiquement ce que je vais appeler «une vérification des faits». La présente tribune sur la recherche donne aux employés du Service correctionnel du Canada l'occasion non seulement d'en apprendre plus long sur les enjeux de la gestion du risque, mais aussi de vérifier l'état des faits quant à ces enjeux. Pour ce faire, on peut opter pour diverses méthodes dont celle dite «de choc», soit une enquête sur un incident, l'enquête Stanton par exemple, soit l'examen d'une mesure comme le programme des permissions de sortir, auxquels j'ai participé. D'autres méthodes sont moins percutantes, comme les conférences à l'instar de celle-ci, et se prêtent à des échanges posés et à l'examen réfléchi d'un problème.

Il semble juste d'avancer que toute décision prise au sein du système de justice pénale est une forme d'évaluation du risque, mais je ne peux trop insister sur le fait que les décisions que prennent les employés du Service sont les plus lourdes de conséquences, d'où l'importance pour eux d'avoir accès à toute l'information ainsi qu'aux dossiers des services policiers au moment de prendre des décisions de gestion du risque, puis que c'est ainsi qu'il leur est possible de savoir si l'introduction par effraction avec intention a été enterrée sous la procédure. C'est encore pourquoi il est important qu'ils cherchent à obtenir les commentaires de l'État, pour savoir quelles négociations de plaidoyer ont eu cours; c'est aussi la façon pour eux d'obtenir les renseignements pertinents sur la condamnation versés aux dossiers afin de prendre de simples décisions sur la classification, les soins, les programmes, les évaluations et la véracité des dires de l'individu. Il est important de connaître le contenu réel de la déclaration d'incidence de la victime. Les services policiers peuvent posséder les preuves nécessaires pour accuser quelqu'un, mais non pour refléter fidèlement les actes du délinquant ou ses intentions. Je ne peux trop faire valoir que toute décision n'est valable que dans la mesure où elle est fondée sur de l'information complète et pertinente.

Bien sûr, nous savons tous que les juges ne peuvent obtenir toute l'information dont ils ont besoin pour prendre une décision éclairée quant au risque que pose un individu, étant donné les outils limités dont ils disposent. Par conséquent, les agents correctionnels ne peuvent considérer la sentence imposée comme une indication du risque. **La gestion du risque doit être fondée sur le délinquant, non sur le crime, et certainement pas sur la sentence.**

Les magistrats sont encore sous l'emprise d'une jurisprudence qui date de cinq, dix ou quinze ans et qui remonte à une époque où les juges entendaient des preuves de moralité sur les accusés sans bénéficier des

déclarations d'incidence des victimes. De plus, les magistrats doivent tenir compte d'objectifs précis, comme la dissuasion générale, qui n'ont rien à voir avec la gestion du risque que pose un individu en particulier. Ils doivent composer avec les négociations de plaidoyer et l'éventualité d'un appel et, en toute franchise, ils ne peuvent aller à l'encontre des représentations faites par les avocats de l'État et de la défense. Donc, s'il y a un aspect du processus sur lequel je tiens à insister, c'est le suivant: **il ne faut pas, dans l'évaluation du risque ou la prise de décisions connexe, se fonder sur la sentence imposée,** parce que celle-ci ne détermine pas le risque. En revanche, elle constitue un problème épineux de gestion du risque en ce qu'elle détermine comment un agent correctionnel peut gérer le risque.

Si les délinquants étaient incarcérés pendant 50 ans, les agents correctionnels auraient probablement le temps d'établir un lien avec chacun d'eux et d'exercer une influence positive (si l'on ne tient pas compte des problèmes causés par l'institutionnalisation, etc.). Malheureusement, j'ai discuté avec suffisamment d'agents de cas et de gardiens et j'ai été assez souvent membre de comités d'examen des candidats aux permissions de sortir pour savoir que ceux-ci sont pressés de toute part. Par exemple, si la date d'expiration du mandat d'un délinquant est X et que la date d'admissibilité à la libération conditionnelle est Y, il faut préparer le détenu à la libération et le libérer. Par contre, il ne faut pas devenir esclave de ce sentiment d'urgence : avant de libérer un détenu, il faut être convaincu que le risque qu'il pose est acceptable.

La deuxième chose que je désire souligner n'est probablement pas nouvelle pour les employés du Service: le public exige rien de moins que la perfection des autorités correctionnelles. Et, aussi impossible que cela puisse sembler, j'ai l'impression que ses attentes augmentent encore parce que ses demandes se font de plus en plus pressantes. Pourtant, au fin fond d'elle-même, la majorité ne s'attend pas vraiment à obtenir satisfaction. L'entente tacite entre le public et le service correctionnel est que celui-ci fera de son mieux et élaborera des politiques raisonnables qui seront mises en application avec professionnalisme par des personnes dévouées qui les comprennent ainsi que les raisons qui les justifient - autrement dit par des professionnels capables d'envisager le tout plutôt que la partie.

Je pense que nous savons tous que la compréhension des règles et le respect des règlements sont deux choses entièrement différentes. Le public n'a pas confiance dans les règles et les règlements qui comportent, à son avis, trop de lacunes et d'exceptions. Il est impossible de prévoir toutes les instances ou circonstances possibles dans une règle écrite. Le public doit donc faire confiance aux employés du Service correctionnel du

Canada que ceux-ci comprennent l'objectif visé par les règles et que leur fonction première est de gérer le risque. Comme les agents correctionnels libèrent des délinquants dans les collectivités, leur capacité d'évaluer le risque que pose un délinquant est vitale puisque c'est le public qui fait office de cobaye. Il est difficile de lui faire accepter cette réalité.

Je vais vous donner un exemple pour vous montrer pourquoi il est tellement important pour le public que la gestion du risque soit envisagée et mise en oeuvre comme un tout. Il y a de cela plusieurs semaines, alors que je me trouvais à Kingston pour prendre part à une audience du conseil municipal, je parcourais le Whig Standard. On y rapportait que le programme des permissions de sortir de la municipalité et des établissements de la région de Kingston était supprimé au nom de la réduction du risque. On citait en

exemple l'annulation des sorties accordées aux détenues de la Prison des femmes pour faire leurs emplettes. Or, ce n'était pas le but recherché par le comité d'examen des permissions de sortir. Je me souviens d'avoir discuté avec le directeur et certains responsables de la gestion du risque de la Prison des femmes de la valeur thérapeutique des sorties pour certaines détenues. L'intention n'était pas d'éliminer d'office ces sorties, mais de les intégrer à un programme. Je ne sais trop comment, mais nos intentions, les règlements qui s'ensuivirent et l'interprétation que l'on en fit perdirent tout lien, du moins à en croire le journal.

Par conséquent, et je ne peux trop insister là-dessus, il faut se demander pourquoi un règlement existe et quel est son objectif à fin de gestion du risque. Si les employés du Service correctionnel tiennent compte de tous les éléments au moment de prendre des décisions de routine, ils seront à même de se montrer à la hauteur des attentes du public et de mériter la confiance que celui-ci place en eux. Je suis absolument convaincue que les employés du Services sauront relever le défi qui leur est lancé.

---

*(1) Cet article est inspiré d'un exposé en plénière donné par Mme Pepino lors du quatrième Forum annuel sur la recherche organisé par le Service correctionnel du Canada à Kingston (Ontario) en octobre 1992.*

*(2) N. Jane Pepino, c. r., Aird & Berlis, BCE Place, C.P. 754, 181, rue Bay, Bureau 1800, Toronto (Ontario) M5J 2T9.*