

Rapports sur les résultats : L'expérience du Service correctionnel du Canada

Gerry Hooper¹

Évaluation du rendement, Service correctionnel du Canada

Les Canadiens et les Canadiennes s'y attendent, le gouvernement du Canada s'y est engagé, le législateur a besoin de ces renseignements, et les contribuables ont le droit de savoir ce qu'ils obtiennent pour l'argent qui est dépensé en leur nom. C'est là un début de réponse à la question « pourquoi faire des rapports sur les résultats ? » Toutefois, la réponse est beaucoup plus complexe. Les rapports sur les résultats permettent de répondre aux besoins de nombreux groupes. Parfois ils les aident à faire leur travail, parfois ils les informent, ils fournissent une orientation pour la recherche future, ils indiquent les nouvelles possibilités, ils démolissent les mythes ou ils donnent la satisfaction de connaître ce qui est advenu à la suite d'un travail acharné. Bref, les renseignements sur les résultats alimentent les discussions intelligentes et favorisent la concertation ... du moins pour ceux qui désirent connaître la vérité, ou qui acceptent d'être déconcertés par les faits.

Ainsi, les citoyens et citoyennes, les gestionnaires, les législateurs, les critiques, les membres des médias, les éditorialistes et autres peuvent se servir de cette information pour faire leur travail avec plus de rigueur et d'intégrité.

Au Service correctionnel du Canada, nous sommes plutôt fiers d'avoir commencé à faire des rapports et à exercer une surveillance il y a déjà quelques années, longtemps avant qu'on accorde autant d'importance à ces questions. Un examen plus approfondi nous permet toutefois de constater que ces efforts précoces n'étaient pas aussi axés sur les résultats qu'ils auraient dû l'être. Les rapports portaient davantage sur les activités, les incidents et les procédés que sur les résultats. Il s'agit là d'une distinction assez importante, et il importe de donner deux mises en garde à cet égard.

Premièrement, on entend souvent dire : « ce qui peut se mesurer peut être géré ». Si l'on remplace le mot « mesurer » par « compter », on s'engage sur un terrain glissant. Le risque est évident : on s'efforcera alors d'augmenter les nombres, de monter ou de descendre sur une échelle quelconque, au détriment de la qualité des résultats. Nous en avons fait l'expérience; il est souvent plus facile de compter que de mesurer. Nous avons trouvé un faux réconfort dans les statistiques selon lesquelles nous respectons mieux les délais qu'auparavant, pour apprendre après un examen plus approfondi que la qualité, véritable contribution à la réalisation de notre Mission et à l'exécution de nos obligations, était sacrifiée.

Deuxièmement, à moins que nous comprenions vraiment comment les activités sont liées aux résultats, les rapports sur les activités ne nous apprennent rien sur les résultats. Ils nous disent simplement si les chiffres ont augmenté ou diminué, encore plus dans le milieu correctionnel qu'ailleurs. Une expression comme « plus de délinquants dans la collectivité » peut éveiller des sentiments positifs ou des sentiments négatifs. Mais s'il y a plus de délinquants dans la collectivité, c'est peut-être simplement à cause de la coïncidence des dates de mise en liberté, d'un changement dans la durée des peines imposées, ou du plus grand respect de la loi. De même, nous pouvons trouver un faux réconfort en constatant que la participation aux programmes pour délinquants a augmenté. Il est encourageant d'entendre qu'un plus grand nombre de délinquants participent à un plus grand nombre de programmes. Mais ce qu'il est important de savoir, ce sont le nombre de délinquants qui ont suivi les programmes au complet et les habiletés que ces programmes leur ont fait acquérir, favorisant ainsi leur réinsertion sociale sans risque. Et même dans ce cas, il nous faut être prudents; qu'un délinquant récidive ou non, nous ne devons jamais présumer que le blâme, ou le crédit, nous revient entièrement. Il y a trop de variables en jeu.

Si nous ne tenons pas compte de ces mises en garde, nous courons réellement des risques sérieux, que nous soyons praticien, gestionnaire, avocat ou porte-parole d'un parti. Étant habitué à mettre les gens en garde, je me permets de vous dire : « tenez toujours compte de toutes les variables ».

Après des débuts précoces ambitieux, nous avons tenté de tirer des leçons et d'améliorer nos rapports sur les résultats. Auparavant, nous étions plus axés sur l'évidence, le sens commun et l'aspect intuitif, mais nous essayons maintenant, dans nos stratégies sur les rapports, de voir d'abord ce qu'exigent notre Mission et notre mandat législatif; nous avons encore beaucoup de chemin à faire. Bref, nous nous demandons : « si c'est cela que nous sommes supposés faire, sur quoi devront porter nos rapports pour qu'ils nous indiquent, directement ou indirectement, ce que nous avons réalisé ou quelle contribution nous avons apportée à ces réalisations éventuelles ? »

Dans ce domaine, nous avons la chance d'avoir des exigences très claires à respecter en vertu de la loi et des énoncés exprimés très précisément dans notre Mission, nos valeurs fondamentales et nos objectifs stratégiques.

La *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* énonce des principes directeurs en fonction desquels nous devons faire des rapports. Voici quelques exemples :

- La protection de la société est le critère prépondérant.
- Tous les renseignements pertinents doivent être pris en considération dans le processus correctionnel.
- Il faut avoir recours aux mesures le moins restrictives possible.

La Mission nous indique aussi des principes sur lesquels nous devons axer la surveillance et les rapports, si nous voulons gérer avec intégrité.

« ... dans le respect de la règle de droit, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain. »

Ces deux documents constituent le fondement de nos rapports, que ces derniers portent sur la conformité (règle de droit), le comportement des délinquants durant leur incarcération ou leur liberté sous condition (protection de la société; contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain) ou les programmes (en incitant activement et en aidant).

Nous utilisons effectivement ces principes comme bases de nos rapports, que ce soit pour les vérifications, les enquêtes, les évaluations ou, plus particulièrement, dans le cas qui nous occupe, nos présentations régulières de données aux gestionnaires.

Nous appuyant sur la Loi et sur notre Mission, nous avons créé des centaines de rapports à l'intention des gestionnaires du Service; même le Vérificateur général a dit qu'il s'agissait d'un large éventail de renseignements. Le document intitulé *Résultats corporatifs* est soumis au Comité de direction du Service à chacune de ses réunions et il est examiné en profondeur par les membres. Ce n'est pas une séance facile, parce qu'on invoque des raisons, on rejette les excuses, on propose des mesures correctives et on fixe des objectifs pour améliorer la situation. Mais c'est ainsi qu'il doit en être. Pour gérer d'une façon éclairée, pour gérer avec intégrité, il nous faut accepter que nous ayons besoin de l'information nécessaire et que nous devons étudier les résultats et en tenir compte.

Les rapports sur les résultats nous aident aussi, pour être honnête, à démolir les perceptions erronées et les idées fausses qui abondent dans notre profession. En disposant d'information, de données, de résultats, nous pouvons répondre à ceux qui, par ignorance, par crainte ou pour tout autre motif, ont des impressions fausses. Nous pouvons aussi, avec les Canadiens et les Canadiennes, déterminer ensemble ce qui doit être fait dans le domaine de la justice pénale. Nous savons — et nous pouvons le démontrer — que les personnes qui veulent véritablement en savoir plus long sur nos activités apprennent des choses, changent d'attitude et apportent leur contribution lorsqu'elles connaissent nos résultats.

Aujourd'hui, nous retirons les avantages secondaires de l'investissement considérable que nous avons fait dans la technologie. Durant la dernière décennie, nous avons créé un « dossier électronique » pour chaque délinquant; il s'agit du dossier officiel du délinquant. Le Système de gestion des détenus, avec ses dossiers électroniques et ses champs de données structurés, nous offre la possibilité incomparable d'avoir accès à une énorme quantité d'information, selon des millions de combinaisons. Une vraie aubaine, c'est certain, mais qui a aussi apporté d'autres problèmes.

Nos efforts ont déclenché des débats apparemment interminables, souvent aigres, dans lesquels on disait à peu près ceci : « vos chiffres sont différents des nôtres ... les nôtres sont exacts, les vôtres ne le sont pas ». Il régnait un climat de frustration.

Cette situation était inévitable; la base de données étant immense, on trouve les mêmes renseignements ou des renseignements semblables dans de nombreux champs différents. On risquait, et on risque encore, d'aller chercher des renseignements dans des champs différents pour établir des rapports de même genre. Il y avait aussi des problèmes sur le plan de la qualité des données, en particulier parce les anciens dossiers avaient tous été transférés sur un nouveau support. Il y avait beaucoup d'erreurs, mais nous avons réussi à régler ce problème.

Idéalement, nous n'aurions rien produit avant d'avoir atteint un consensus sur les sources, les définitions et les « règles d'interprétation » des données et des rapports, mais cela n'est pas réaliste. Les organisations ont besoin d'avoir de l'information sur leurs activités, de l'information de plus en plus détaillée et complexe. Finalement, nous y sommes arrivés, bien que ce travail ne soit jamais terminé; nous avons examiné les rapports et processus actuels afin de nous mettre d'accord sur la nécessité et le contenu des nouveaux rapports. Nous encourageons quiconque envisage de faire ce que

nous avons fait à éviter les erreurs que nous avons commises ! Et comme ceux qui lisent les journaux le savent, le débat sur la définition et l'interprétation se poursuit encore et encore.

Enfin, nous avons dû mûrir et nous discipliner. Il est trop facile d'utiliser les résultats pour dire qui a raison et qui a tort, qui a gagné et qui a perdu. C'est peut-être une réaction humaine prévisible, mais ce n'est pas ainsi que doivent réagir des gestionnaires sérieux dans une organisation qui aspire à favoriser le renouveau. Rien n'étouffe autant la créativité, la participation et le progrès que la peur qu'on utilise les rapports pour imposer des sanctions plutôt que pour favoriser les progrès. Nous ne devons jamais oublier ce principe. Comme dans tout autre domaine, il y a toujours deux points de vue.

Nous avons parlé un peu de nos réalisations passées et actuelles. Comme nous l'avons déjà dit, il nous reste beaucoup à faire avant de pouvoir établir des rapports sur les résultats sur une grande échelle et de façon tout à fait équilibrée.

Il nous faudra relier systématiquement les résultats de la participation aux programmes aux décisions et aux résultats correctionnels. Nous devons établir des liens pratiquement sans faille avec les données financières, de façon à tirer profit des compétences

des gestionnaires pour déterminer le coût par « unité » et le coût par résultat. Nous devons ajouter au système des renseignements sur le personnel et sur l'affectation afin de déterminer les coûts, les besoins de formation et les stratégies de recrutement. La plus grande leçon que nous pouvons tirer des rapports sur les résultats, c'est peut-être que ce processus amène constamment de nouvelles questions et conduit à l'établissement de nouveaux rapports.

Cela ne veut pas dire que nous ayons des doutes sur la pertinence de faire des rapports, même lorsque ces rapports entraînent encore plus de travail ou sont utilisés par d'autres pour critiquer notre travail. Cela fait partie de la transparence et de la responsabilité. L'ouverture dont nous faisons preuve en présentant régulièrement des rapports nous a permis de mieux comprendre ce que nous devons faire, d'axer nos activités sur des choses qui nous permettront d'améliorer les résultats et de modifier l'affectation des ressources. L'établissement de rapports sur les résultats, comme nous l'avons dit au début, aide à structurer davantage le processus décisionnel. Et cela en vaut la peine. ■

¹ 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P9.

FORUM — Recherche sur l'actualité correctionnelle, Réimpression d'articles

Pour obtenir la réimpression d'un article publié dans FORUM, vous pouvez communiquer avec le Centre d'information et de recherche par :

Télécopieur : (613) 941-8477

Téléphone : (613) 996-5222

Courrier électronique : reslib@magi.com

Courrier : Centre d'information et de recherche

Service correctionnel du Canada

340, avenue Laurier ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0P9 Canada

Veillez noter que toutes les réimpressions sont acheminées par le service postal régulier. Assurez-vous d'indiquer vos nom et adresse lors de votre demande.