

L'évaluation du rendement dans les services correctionnels fédéraux du Canada

Douglas McMillan¹

Gestion du rendement, Service correctionnel du Canada

Toute organisation performante cherche constamment à améliorer son rendement. Bien que tous les membres du personnel assument cette responsabilité dans le cadre de leurs fonctions, le Secteur de l'évaluation du rendement a pour rôle principal d'évaluer de manière indépendante le rendement du Service correctionnel du Canada (SCC) et de communiquer les résultats aux employés et aux gestionnaires afin qu'ils puissent prendre des mesures d'amélioration. Pour que les résultats soient et paraissent objectifs, le Secteur de l'évaluation du rendement est devenu récemment une fonction intégrée, dont le personnel se trouve tant dans les bureaux régionaux qu'à l'Administration centrale.

Analyse

Le Secteur de l'évaluation du rendement accomplit son mandat de diverses manières. Il est chargé de la mesure statistique traditionnelle du rendement et de la présentation de rapports sur celui-ci. Ceci comprend le rapport sur le rendement du SCC destiné au Parlement et aux Canadiens, soit le Rapport ministériel sur le rendement. Il a aussi pour rôle connexe de créer des outils d'information qui mettent des renseignements, notamment sur le rendement, à la disposition des employés et des gestionnaires pour les aider à gérer leur travail. Plusieurs de ces outils sont décrits dans d'autres articles de ce numéro : RADAR (Rapports automatisés de données appuyant la réinsertion), SER (Système d'établissement de rapports) et PRIME (Portail de résultats, d'information et de mesures d'évaluation).

Le Secteur est également responsable de la vérification interne, des enquêtes sur les incidents dans la collectivité et en établissement, ainsi que de l'évaluation et de l'examen des programmes. Ces fonctions visent à déterminer le rendement du SCC sur différents plans et à signaler à la direction les aspects à améliorer.

Le Secteur gère aussi le processus d'accréditation des programmes correctionnels et des unités qui offrent ces programmes. L'accréditation des programmes correctionnels et des unités est examinée ailleurs dans ce numéro, mais l'on peut dire brièvement qu'elle permet de faire en sorte que seuls les programmes satisfaisant à des normes internationales de programmes judiciaires sont offerts et qu'ils sont exécutés efficacement.

La production de résultats liés à son mandat et sa mission constitue peut-être l'aspect le plus important de l'évaluation du rendement du SCC, mais il y en a d'autres. Il va sans dire que la conformité à la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* et toutes les autres lois applicables est obligatoire et doit être assurée. Mais il faut aussi veiller à ce que les politiques et processus du SCC soient efficaces, efficaces et respectés. Ces politiques et processus sont élaborés et appliqués pour faire en sorte que le SCC fonctionne à l'échelle du Canada de manière uniforme et en conformité avec les normes et approches approuvées qui se sont avérées les plus susceptibles d'être efficaces. Pour produire des résultats correctionnels judiciaires, il faut savoir gérer le risque et pouvoir expliquer aux Canadiens comment ce risque est géré et prouver que l'application uniforme de méthodes approuvées de gestion du risque est essentielle pour conserver l'appui du public en cas d'échecs.

Il importe aussi d'évaluer le rendement dans les secteurs des services intégrés comme les services techniques, les services d'alimentation et les services aux établissements. Sans mesures du rendement, il est impossible de savoir si des améliorations s'imposent.

Toute analyse de l'évaluation ou de la mesure du rendement doit faire entrer en ligne de compte le fait que le SCC est un organisme de la Fonction publique du Canada. En tant qu'organisme fédéral, le SCC doit non seulement exercer son mandat correctionnel, mais aussi contribuer à l'atteinte des objectifs généraux du gouvernement du Canada, en plus de se conformer à toutes les politiques et directives gouvernementales.

Pour tirer une conclusion au sujet du rendement général du SCC, il faut donc évaluer toutes ces dimensions. Je voudrais insister sur deux aspects importants : les résultats correctionnels et les résultats liés au service au public.

Résultats correctionnels

Le SCC a pour but ultime de contribuer à la sécurité du public. La *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* exige que, pendant que le délinquant purge sa peine, tant en établissement que sous surveillance dans la collectivité, la sécurité du public, du personnel et des délinquants constitue le facteur primordial. Pour montrer les résultats qu'il obtient dans sa gestion des délinquants sous surveillance dans la collectivité, le SCC indique la

proportion de tous les délinquants qui, chaque année, ont obtenu une forme de mise en liberté sous condition (semi-liberté, libération conditionnelle totale, libération d'office) et qui ont été condamnés, avec ventilation entre les infractions avec violence et les infractions sans violence. À cela s'ajoutent des rapports sur les incidents survenus dans les établissements, y compris les évasions, décès, troubles et voies de fait contre des membres du personnel et des détenus.

En conformité avec son mandat, le SCC doit préparer les détenus à retourner en toute sécurité dans la société. Il fait état de la réinsertion sociale réussie des délinquants qui ont fini de purger leur peine en déterminant la proportion des délinquants sous responsabilité fédérale qui n'ont pas été déclarés coupables d'une autre infraction au cours d'un certain laps de temps suivant la fin de la peine. À l'heure actuelle, cette période de suivi est de deux ans, mais elle sera prolongée à l'issue d'une analyse additionnelle. L'analyse porte sur toutes les nouvelles condamnations, que la nouvelle infraction entraîne une peine sous responsabilité provinciale ou une autre peine de ressort fédéral.

Les délinquants condamnés à une peine de durée indéterminée ou une peine à perpétuité purgent une peine indéfinie. Un suivi longitudinal à compter de la date de mise en liberté est donc effectué pour déterminer si ces délinquants réussissent leur réinsertion sociale.

Il importe également de signaler que des facteurs échappant à la volonté du SCC peuvent influencer sur les résultats ainsi mesurés. Une foule de raisons peuvent par exemple pousser un ex-détenu à commettre une autre infraction. Il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce que le SCC soit responsable de tout le comportement des délinquants après la fin de leur peine, ni même, d'ailleurs, durant leur peine. Le SCC s'attend toutefois à ce que ces résultats traduisent son efficacité dans l'exercice de son mandat.

Le lecteur peut accéder au Rapport ministériel sur le rendement de 2002-2003 à http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/CSC-SCC/CSC-SCC03D_f.asp pour trouver des résultats précis sur les aspects précédents.

Il existe une myriade d'autres mesures de réussite, comme la conformité aux politiques et processus. Toutes appuient l'atteinte des résultats correctionnels que nous venons de décrire.

Résultats liés au service au public

Le Conseil du Trésor du Canada a élaboré et publié un Cadre de responsabilisation de gestion exhaustif qui décrit ce qu'il attend des administrateurs généraux dans la gestion de leur organisation. Ce cadre traduit les objectifs de gestion du gouvernement que tous les ministères et organismes fédéraux sont censés atteindre.

Pour chaque composante, ce cadre décrit les attentes, indicateurs de réussite et mesures spécifiques qui seront utilisés. On trouvera de plus amples renseignements à http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp

Les 10 composantes de ce cadre sont les suivantes :

1. Régie et orientation stratégique
2. Valeurs de la fonction publique
3. Résultats et rendement
4. Apprentissage, innovation et gestion du changement
5. Politiques et programmes
6. Personnes
7. Services axés sur les citoyens
8. Gestion des risques
9. Gérance
10. Responsabilisation

Ce cadre est devenu un moyen d'intégrer les autres initiatives d'amélioration de la gestion, comme la modernisation de la fonction de contrôleur, la surveillance active et la gestion des risques.

Le SCC est en voie d'intégrer ce cadre à ses processus de gestion, y compris sa mesure du rendement. Les engagements courants des membres de la direction du SCC sont basés directement sur ce cadre.

Les indicateurs de rendement actuels sont déjà disponibles au SCC pour un certain nombre d'éléments, et nous veillerons à avoir des indicateurs pour tous les éléments. Ils seront basés sur ceux qu'a établis le Conseil du Trésor, sous réserve de l'interprétation et des modifications nécessaires pour les adapter directement au SCC.

Conclusion

La complexité de l'évaluation du rendement au SCC tient au fait qu'il faut mesurer des activités tant correctionnelles que non correctionnelles, en plus de tenir compte de la contribution aux priorités gouvernementales. Il peut être difficile d'interpréter l'information sur le rendement et encore plus de déterminer les facteurs qui causent des changements dans le rendement. Or les gestionnaires doivent connaître leurs résultats pour prendre des mesures concrètes en vue de les améliorer. ■

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