

La mesure du rendement à la Commission nationale des libérations conditionnelles

Pierre Couturier¹

Division de la mesure du rendement, Commission nationale des libérations conditionnelles

Cet article porte sur le rôle de la mesure du rendement à la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) et sur les méthodes que cette dernière utilise pour mesurer le rendement de ses programmes. La mesure du rendement est un processus qui consiste à cibler, à collecter et à analyser les données nécessaires de façon à évaluer le rendement des programmes de la Commission et à en rendre compte. Il s'agit d'un outil de gestion qui lui permet de prendre des décisions judicieuses pour garantir l'efficacité et l'efficience des programmes. La mesure du rendement contribue au processus de reddition de comptes, lequel appuie les besoins de l'organisme pour ce qui est de fournir des résultats relatifs au rendement de ses programmes.

Contexte

L'évaluation du rendement et des résultats revêt de plus en plus d'importance pour les gouvernements. Les gestionnaires du secteur public sont en effet tenus de gérer en fonction des résultats et de rendre compte de ceux-ci. Il est très difficile de mettre en pratique la gestion axée sur les résultats parce qu'elle fait appel à un changement radical de perspective, étant donné que les gestionnaires doivent recueillir des données sur le rendement et les utiliser pour consolider le processus décisionnel, apprendre, améliorer les programmes et rendre des comptes. L'évaluation des résultats dans le secteur public est souvent perçue comme un défi important, parce que les pratiques gouvernementales ont toujours été axées davantage sur la procédure que sur les résultats. Le passage vers une culture de la gestion axée sur les résultats est considéré comme un grand défi, et, d'après le rapport du Vérificateur général de 2000, la présentation de bons rapports sur le rendement semble lente à démarrer.

La définition des attentes en matière de rendement consiste habituellement à établir les extrants attendus. Ces extrants sont faciles à comprendre puisqu'ils découlent directement des activités. Ils sont, en général, bien clairs et mesurables, et on peut en discuter avec aisance car ils peuvent être contrôlés. Par contre, la situation est différente dans un régime de gestion et de rapports axés sur les résultats. L'évaluation des résultats eux-mêmes est un vrai défi. En fait, nous n'exerçons aucun contrôle sur les résultats, mais

cherchons plutôt à influencer leur réalisation en mettant en œuvre certaines activités qui produisent certains extrants².

Commission nationale des libérations conditionnelles

Pour mieux comprendre la mesure du rendement à la CNLC, nous devons avoir une connaissance de sa mission et de son mandat, et comprendre aussi son rôle au sein du système correctionnel.

« La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judicieuses sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois. » (Énoncé de mission de la CNLC)

La CNLC est un tribunal administratif indépendant qui rend des décisions à propos du moment et des conditions de diverses formes de mise en liberté sous condition des délinquants.

Parties intéressées

La Commission ne peut fonctionner efficacement qu'avec l'appui de partenaires, car elle ne constitue qu'une composante du système de justice pénale. À titre de partenaire principal, le Service correctionnel du Canada (SCC) fournit à la CNLC l'information dont elle a besoin pour rendre ses décisions. Lorsque la Commission décide d'octroyer la mise en liberté, le SCC se charge de surveiller les délinquants dans la collectivité et de tenir la Commission au courant de tout changement dans le niveau de risque que ceux-ci présentent pendant cette période. De même, la Gendarmerie royale du Canada et d'autres services de police fournissent à la Commission les renseignements dont elle a besoin pour rendre des décisions en matière de réhabilitation. Manifestement, la Commission n'est pas le seul organisme à devoir rendre compte des « résultats ». Ainsi, elle ne peut s'en attribuer tout le mérite lorsque des délinquants mènent leur liberté conditionnelle à bien dans la collectivité. De tels « succès » sont le fruit des efforts de nombreux intervenants du système, ainsi que du délinquant lui-même.

Les résultats stratégiques de la Commission sont normalement présentés sous deux angles : les progrès relatifs aux engagements énoncés dans les *Rapports sur les plans et les priorités* et l'efficacité des programmes, c'est-à-dire l'efficacité des efforts de la Commission visant à contribuer à la sécurité du public et aux services fournis à ce dernier.

Pour déterminer si un programme atteint son but, il faut recueillir, évaluer et analyser des données et renseignements divers. Bien qu'un élément d'information ne puisse, à lui seul, représenter une preuve solide des résultats produits par un programme, un ensemble exhaustif de données distinctes et complémentaires peut se révéler fort convaincant. C'est l'ensemble des données recueillies qui étaye la crédibilité du rendement.

La Commission utilise diverses sources pour recueillir les données nécessaires sur le rendement de ses programmes. L'information sur le rendement provient des examens de gestion et des activités d'évaluation, ainsi que des résultats de vérifications de cas et d'enquêtes. Le Système de gestion des délinquants (SGD) et le Système de traitement des demandes de réhabilitation (STDR), exploités pour la collecte et la saisie de données, représentent les sources d'information les plus importantes utilisées par la Commission. Le SGD est une application commune de la CNLC et du SCC.

Évaluation du rendement des programmes

Il est essentiel de disposer de renseignements opportuns, pertinents et fiables pour effectuer le suivi des programmes et mesurer le rendement. Étant donné que la mise en liberté sous condition est le plus important de tous les programmes qui contribuent à la sécurité publique, la Commission déploie des efforts importants pour assurer la qualité de l'information recueillie. Durant l'année 2000, la Division de la mesure du rendement a créé et mis en œuvre une nouvelle application Web pour la production de données statistiques — le Système de gestion de l'information en matière de mise en liberté sous condition (SGILC). Cette application assure l'uniformité et la fiabilité de l'information. Comme les données sont mises à jour chaque mois, la Commission peut bénéficier de renseignements opportuns lui permettant un suivi permanent des extraits et des résultats du programme de mise en liberté sous condition. Tous les employés de la CNLC ainsi que certains membres du personnel du SCC et du Bureau de l'enquêteur correctionnel ont accès à cette application. Le SGILC présente un grand intérêt pratique du fait qu'il permet à l'utilisateur de cibler ses recherches en fonction de ses besoins et d'obtenir l'information par un simple clic de souris. L'application est capable de fournir l'information sur

les extraits, notamment le nombre et le type d'examen menés ainsi que les décisions rendues par les membres de la Commission, leur charge de travail, le nombre et le type de décisions de la Section d'appel, le taux d'octroi de la libération conditionnelle ainsi que les résultats des mises en liberté conditionnelle.

La Commission est évaluée selon les résultats de ses décisions d'accorder la libération conditionnelle. Pour évaluer le rendement des libérés conditionnels dans la collectivité, elle utilise une gamme de mesures comme les résultats des mises en liberté sous condition, le nombre de condamnations pour infraction avec violence et le taux de récidive après l'expiration du mandat. Le taux de réussite, selon le type de mise en liberté sous condition, est un indicateur de rendement très important pour la Commission. Comme il a déjà été souligné, la Commission ne peut s'attribuer tout le mérite lorsque les délinquants mènent à bien leur liberté conditionnelle. De tels « succès » sont le fruit des efforts de nombreux intervenants du système, ainsi que du délinquant lui-même. Les membres de la Commission prennent des décisions en ce qui concerne la mise en liberté des détenus des établissements, mais le SCC est responsable de la surveillance de ces derniers dans la collectivité. De nombreux facteurs, qui ne relèvent pas de la Commission et du SCC, ont une incidence sur le succès ou l'échec de la liberté conditionnelle. C'est pourquoi l'évaluation de la véritable contribution des services correctionnels à la sécurité publique et les rapports à ce sujet représentent une tâche très complexe.

La Division de la mesure du rendement prépare chaque année un *Rapport de surveillance du rendement*³ dans lequel les résultats et les extraits produits par les programmes sont reliés aux objectifs stratégiques de la Commission et énoncés dans les *Rapports sur les plans et les priorités*. La Division prépare aussi de nombreux autres rapports spéciaux sur des sujets différents ou des initiatives particulières. Toutes ces informations sont utilisées dans la préparation du *Rapport sur le rendement* présenté au Parlement chaque année.

Les données statistiques, ainsi que les renseignements qualitatifs découlant des analyses et des examens de gestion ou des évaluations de programmes menées par la Division de la mesure du rendement, ne sont pas utilisées seulement pour l'établissement de rapports, elles servent également au processus décisionnel de la direction. Tous les secteurs de la Commission requièrent des renseignements statistiques à l'appui de leurs travaux. Par exemple, l'information fournie par la Division de la mesure du rendement sert à appuyer les examens de la loi et des politiques, les objectifs stratégiques et l'établissement des priorités, le suivi des programmes et l'affectation des ressources, l'élaboration de normes, les communications et la

sensibilisation de la population, ainsi que la formation et la recherche. La Division a aussi la responsabilité de fournir toute l'information statistique relative à la CNLC à ses partenaires, aux parties intéressées et au public en général.

Les résultats des vérifications de cas et des enquêtes menées par la Commission, ainsi que les décisions rendues par la Section d'appel fournissent d'excellents renseignements sur la qualité des décisions en matière de mise en liberté sous condition. Ils permettent de cerner les secteurs à améliorer, et ainsi, contribuent à la prise de décisions plus judicieuses.

Sommaire

L'évaluation du rendement et l'établissement de rapports font partie intégrante du processus de gouvernance et de gestion à la CNLC. Ces fonctions sont utilisées à des fins multiples : elles fournissent un soutien essentiel à la prise de décisions, à l'amélioration

des programmes et de la gestion ainsi qu'à la régie et à l'obligation de rendre des comptes au public. La production de rapports publics peut être un outil puissant pour favoriser une meilleure compréhension du rendement et de la façon de l'améliorer. En retour, cette compréhension peut contribuer à l'établissement d'un système de gouvernance et de gestion plus efficace dans son ensemble, et plus particulièrement, favoriser la confiance de la population à l'égard du processus correctionnel et des programmes de mise en liberté sous condition. ■

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

² MAYNE, John. *Reporting on Outcomes: Setting Performance Expectations and Telling Performance Stories*, présentation non publiée, avril 2003.

³ On peut se procurer les Rapports de surveillance du rendement en s'adressant à la Commission nationale des libérations conditionnelles ou en consultant son site Web.

Naviguez! ...

Vous ne trouvez plus votre numéro favori de FORUM, Recherche sur l'actualité correctionnelle ? Vous pouvez avoir accès à chacun des numéros de FORUM par l'entremise du réseau Internet. Pour ce faire, visitez le site Web du Service correctionnel du Canada :

<http://www.csc-scc.gc.ca>

Le site Web vous permettra de télécharger des articles ou le numéro au complet. Vous pouvez aussi ajouter votre nom à notre liste d'envoi.