



Bureau de l'Enquêteur correctionnel

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/61-2002

ISBN 0-660-62139-8



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

BUREAU DE L'ENQUÊTEUR CORRECTIONNEL
RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT

Période se terminant
le 31 mars 2002

Lawrence MacAulay, C.P., député,
Solliciteur général du Canada

TABLE DES MATIÈRES

Section I : Message

1.1	Message de l'enquêteur correctionnel.....	5
-----	---	---

Section II : Rendement de l'organisme..... 7

2.1	Mandat	7
2.2	Énoncé de mission	7
2.3	Secteur d'activité et ressources.....	7
2.4	Organigramme	8
2.5	Contextes sociétal et opérationnel	9
2.6	Modèle logique du BEC.....	10
2.7	Mise en oeuvre du Plan général stratégique du BEC.....	13
2.8	Réalisations en matière de rendement.....	20

Annexe A : Aperçu du rendement financier..... 24

	Tableau financier 1.....	25
	Tableau financier 2	25
	Tableau financier 3.....	26

Annexe B : Autres informations 27

i)	Personnes ressources pour d'autres informations	28
ii)	Site Web de l'organisme.....	28
iii)	Adresse électronique de l'organisme.....	28
iv)	Lois appliquées et règlements connexes.....	28
v)	Rapports prévus par la loi et autres rapports	28

Section I : Message

1.1 Message de l'enquêteur correctionnel

J'ai un mandat d'ombudsman dans le cadre du régime correctionnel fédéral. Je crois fermement que les Canadiens attachent une grande importance à la surveillance rigoureuse et responsable des opérations correctionnelles. Ils s'attendent à ce que le système correctionnel soit juste, équitable, humain, raisonnable et efficace. Toutes nos actions tendent vers ce résultat stratégique. C'est notre raison d'être.

L'année qui vient de s'écouler a été exceptionnellement chargée de défis pour le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC). Le 15 janvier 2002, nous avons officiellement adopté notre premier Plan général stratégique, et l'avons mis en œuvre promptement. Ce plan reflète le nouveau cadre de gestion appelé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ». Il est aussi conforme à l'engagement de longue date pris par le BEC à l'égard de l'excellence dans la prestation des services, la conduite professionnelle et déontologique, la production de rapports fiables et significatifs et des habitudes de dépenses responsables.

Témoignant d'une détermination raffermie d'obtenir des résultats pour les Canadiens, cette nouvelle approche stratégique à l'égard de la gestion a déjà donné de bons résultats dans tous les aspects de nos activités. Alors qu'un nombre presque sans précédent de questions ont été portées à notre attention par des délinquants ou en leur nom au cours de l'année dernière, nous avons de plus en plus favorisé un mode de réponse proactif, holistique et systémique. Le Bureau a ainsi contribué à faire en sorte que notre système correctionnel soit géré non seulement de façon juste et humaine mais aussi en accord avec les attentes et les valeurs des Canadiens, comme le prévoit *La loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*.

Au cours des prochains mois, le Bureau poursuivra activement la mise en œuvre du Plan général stratégique. Nous devrions être capables non seulement d'améliorer notre rendement au niveau des résultats stratégiques, mais encore de les mesurer et d'en rendre compte d'une façon plus significative et plus accessible.

Les Canadiens reconnaissent de plus en plus que les collectivités dans lesquelles ils vivent sont en fin de compte plus sûres et mieux protégées lorsque les préoccupations des délinquants sont traitées de façon juste, humaine et responsable. Le Bureau, en tant qu'ombudsman, a pleinement l'intention de contribuer à assurer aux Canadiens qu'il en est bien ainsi au sein de notre système correctionnel fédéral.

R.L. Stewart

Section II : Rendement de l'organisme

2.1 Mandat

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel a été établi en 1973 en vertu de la Partie II de la *Loi sur les enquêtes*. Cette base légale a été modifiée en novembre 1992 avec la promulgation de la Partie III de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Le mandat de l'enquêteur correctionnel, tel que défini par cette Loi, est d'agir comme ombudsman pour les délinquants sous responsabilité fédérale. Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est indépendant du Service correctionnel du Canada; il peut ouvrir une enquête par suite d'une plainte présentée par un délinquant ou en son nom, à la demande du ministre ou de sa propre initiative. L'enquêteur correctionnel présente un rapport annuel, par l'entremise du solliciteur général, aux deux chambres du Parlement.

2.2 Énoncé de mission

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel doit maintenir une voie de recours accessible et indépendante pour les plaintes des délinquants et formuler des recommandations en temps opportun au commissaire du Service correctionnel du Canada et au solliciteur général sur les questions qui ont fait l'objet de plaintes.

2.3 Secteur d'activité et ressources

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel n'a qu'un secteur d'activité qui, comme il est détaillé à l'article 167 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, est de mener des enquêtes sur les problèmes des délinquants liés aux décisions, recommandations, actes ou omissions qui proviennent de la commissaire du Service correctionnel ou d'une personne sous son autorité ou exerçant des fonctions en son nom qui affectent les délinquants individuellement ou en groupe.

De plus, l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* exige implicitement que l'enquêteur correctionnel examine toutes les enquêtes effectuées par le Service correctionnel du Canada en cas de décès ou de blessure grave d'un délinquant. Conformément aux recommandations de la Commission Arbour, le BEC surveille également de la même façon les interventions des équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU).

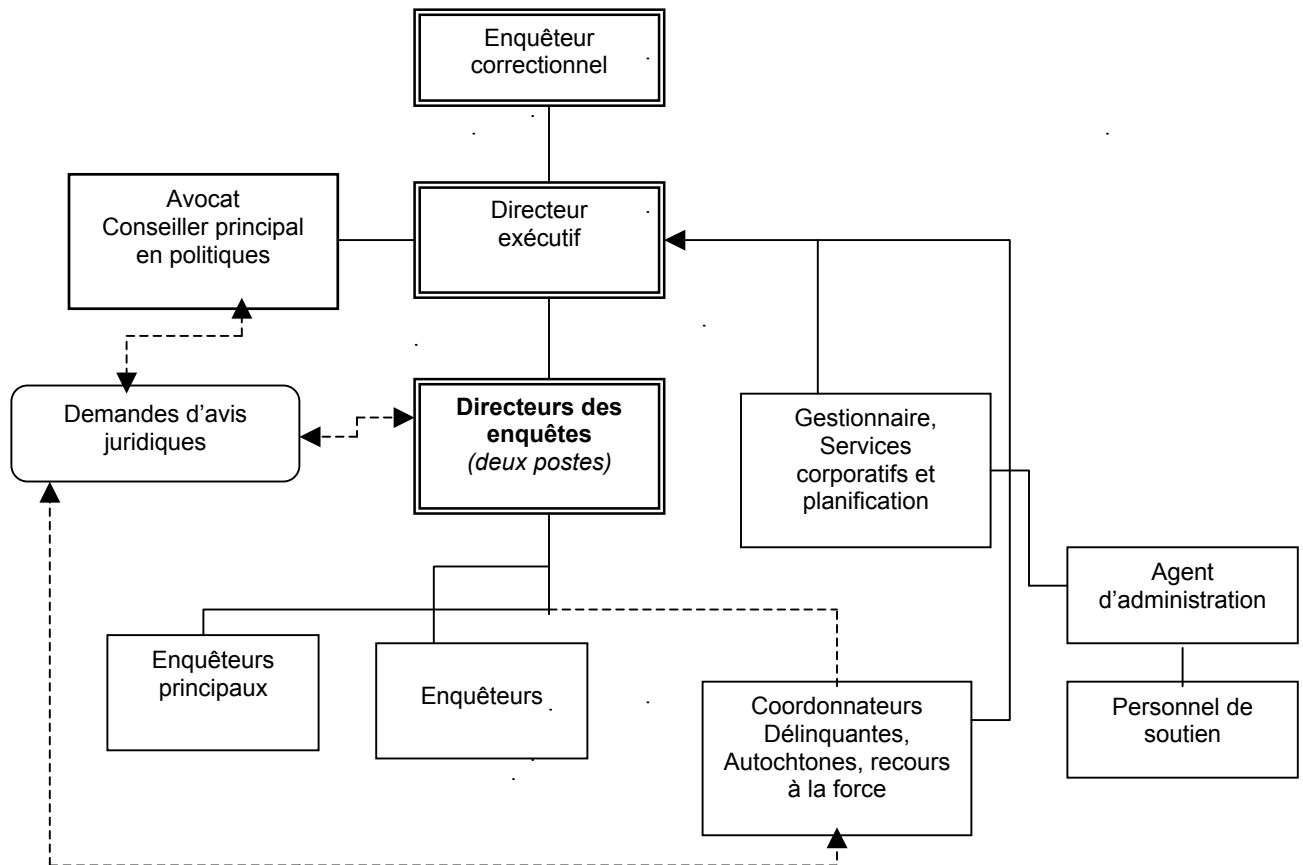
Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est dirigé par l'enquêteur correctionnel qui rend compte au Parlement par l'entremise du solliciteur général. Les ressources de l'organisme consistent en 25 équivalents temps plein, dont 12 forment le personnel enquêteur. Les ressources totales s'élèvent à 2 879 000 \$ pour l'exercice 2001-2002.

2.4 Organigramme

Voici l'organigramme du BEC tel qu'il figure dans le Plan général stratégique adopté officiellement le 15 janvier 2002.

Comme on l'expliquera plus en détail, un certain nombre de postes sont encore vacants à la fin de la période faisant l'objet du rapport, ce qui nuit à la mise en œuvre complète du plan stratégique.

PIÈCE 1 – Organigramme du BEC



Les traits continus indiquent
les rapports hiérarchiques;
les lignes en pointillé indiquent
les liens de coordination.

2.5 Contextes sociétal et opérationnel

Le maintien d'un processus de surveillance indépendant et impartial dans un milieu correctionnel, où le Bureau n'a pratiquement aucun contrôle sur le nombre de plaintes ou l'ampleur des enquêtes requises, présente un certain nombre de défis bien particuliers. D'abord, pour pouvoir régler des différends dans un environnement qui, traditionnellement, ne fait l'objet d'aucun examen public, et où autorités correctionnelles et détenus éprouvent une vive méfiance compréhensible les uns envers les autres, le BEC doit non seulement être indépendant du SCC et du Portefeuille ministériel, mais aussi être perçu comme tel. Ensuite, étant donné que l'autorité du BEC repose sur son pouvoir de persuasion et le fait que ses rapports soient rendus publics, et non sur des recommandations exécutoires, il faut absolument qu'il existe, aux niveaux administratif et politique, des mécanismes permettant de s'assurer qu'on donne suite aux constatations du BEC d'une manière juste, équitable, raisonnable et humaine, et sans délai indu.

Ces dernières années, la modification des cadres législatif et réglementaire a obligé le BEC à étendre considérablement ses services. La Commission d'enquête Arbour (1996) a souligné qu'il fallait continuer de soutenir et de favoriser l'accomplissement du mandat dont la loi investit le BEC parce que ce dernier se trouve « dans une situation unique; il peut à la fois faciliter la résolution de problèmes individuels et faire des déclarations publiques sur les carences systémiques du Service ».

En 1997, le vérificateur général a signalé que l'une des difficultés devant lesquelles se trouvait le BEC à cette époque avait trait à son important volume de travail. Depuis lors, le BEC a appliqué les recommandations formulées par le vérificateur général pour l'aider à gérer sa charge de travail, qui étaient notamment de joindre ses efforts à ceux du Service correctionnel pour améliorer le processus de règlement des griefs des détenus et de fournir aux enquêteurs un meilleur manuel de politiques et de procédures. Le vérificateur général a également mentionné, toutefois, que la demande de services demeure grande et incessante; non seulement le volume de travail ne cesse de croître, mais les questions à traiter sont de plus en plus complexes.

En octobre 1999, le Bureau a signé un protocole d'entente avec le Service correctionnel du Canada. Cet accord avait pour but d'aider les deux organismes à traiter les plaintes des délinquants de façon objective, complète et sans délai indu. En l'occurrence, la qualité et le caractère opportun des décisions prises par le Service correctionnel, en réponse aux constatations et recommandations du Bureau, resteront de la plus haute importance.

En 2000, le sous-comité sur la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du Comité permanent de la justice et des droits de la personne a recommandé d'accroître le budget du BEC de manière que celui-ci puisse augmenter son personnel enquêteur et couvrir les dépenses directement reliées à cette augmentation, comme le matériel de bureau, les communications et les déplacements nécessaires pour procéder aux enquêtes.

De plus, tout au long de l'année, le Bureau a rencontré, soit sur une base individuelle ou lors de conférences, diverses associations nationales ou internationales impliquées activement dans le domaine correctionnel ou de la justice pénale, pour discuter de préoccupations mutuelles. Ces liens mettent en évidence la valeur que le Bureau accorde à une approche coopérative pour améliorer le système correctionnel conformément aux attentes des Canadiens.

Le BEC ne prévoit pas que la demande globale de services diminuera, ni que les questions qui lui sont soumises deviendront moins complexes. L'environnement dans lequel le BEC est appelé à fournir des résultats « pour les Canadiens et les Canadiennes » continue d'être très exigeant et de l'obliger à se montrer novateur et très rigoureux dans la prestation des services.

Pour faire face à ces pressions, le BEC s'est fixé trois objectifs prioritaires. Il a déjà commencé à travailler à leurs réalisations et il continuera de le faire durant les trois premières années du plan stratégique adopté le 15 janvier 2002. Voici ces objectifs :

1. Augmenter sa capacité de visiter des établissements à un niveau qui convient à la population carcérale et aux Canadiens.
2. Créer des postes de spécialiste pour s'occuper des questions touchant les délinquantes sous responsabilité fédérale et les délinquants autochtones.
3. Accroître sa capacité de faire l'examen et le suivi des enquêtes, aux termes de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, ainsi que des enregistrements vidéo des interventions où il y a recours à la force, conformément aux recommandations de la Commission Arbour.

2.6 Modèle logique du BEC

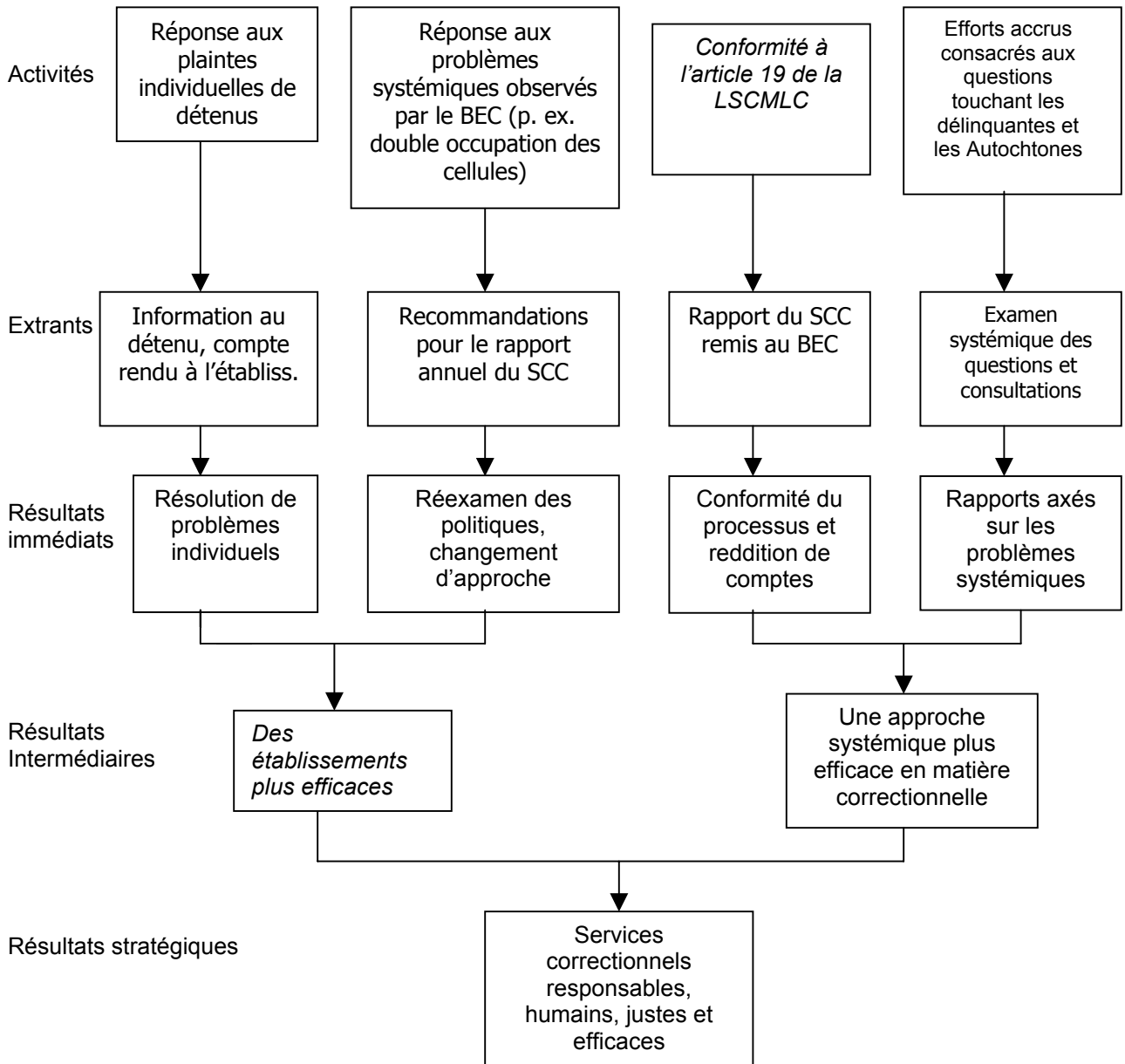
Le modèle logique présenté ci-après indique comment le BEC envisage de fournir les services nécessaires pour favoriser l'accomplissement de son mandat et remplir son engagement stratégique de prestation de services correctionnels responsables, humains, justes et efficaces.

Le modèle logique montre la relation qui existe entre les activités du programme du BEC et l'atteinte des résultats visés. Il précise les activités qui forment le programme du BEC et la série de résultats escomptés de ces activités. C'est un outil pouvant servir à de multiples usages :

- mettre en évidence pour les gestionnaires et les employés du BEC les liens entre les activités du programme, ses extrants et les résultats escomptés. Cela permet de clarifier les résultats immédiats, intermédiaires et finaux ainsi que d'établir une distinction entre eux;

- ❑ faire connaître à l'extérieur la raison d'être du programme, les activités qu'il comprend et les résultats escomptés;
- ❑ permettre à toutes les composantes du programme de prendre des décisions éclairées concernant la répartition des ressources et l'orientation des efforts;
- ❑ vérifier si le programme est logique;
- ❑ établir la toile de fond sur laquelle sont basées les stratégies d'évaluation et de mesure du rendement (c.-à-d. déterminer ce qui constituerait un succès).

PIÈCE 2 – Modèle logique du BEC



2.7 Mise en œuvre du Plan général stratégique du BEC

Orientation stratégique 1 : Pratiques en matière de ressources humaines

Le Bureau entend mettre l'accent sur l'amélioration générale de son approche en matière de ressources humaines en modernisant les pratiques à cet égard. Son but ultime est de veiller à recruter, à conserver et à bien gérer ses effectifs de façon à offrir des services de grande qualité et valeur aux Canadiens. En ce qui concerne les engagements reliés aux ressources humaines dans son plan stratégique, le Bureau a effectué les réalisations suivantes :

En mars 2002, un nouveau poste de gestionnaire des Services corporatifs a été doté au cours de la présente campagne de recrutement. Une fois que le processus sera terminé, soit à l'automne 2002, le titulaire assumera la coordination de toutes les activités des directeurs des enquêtes touchant les ressources humaines. Cette redéfinition des rôles et des responsabilités contribuera à rationaliser le processus de gestion des ressources humaines et permettra aux directeurs des enquêtes de concentrer leurs efforts sur le processus d'enquête.

Avant la fin de la période faisant l'objet du rapport, trois enquêteurs engagés pour des périodes déterminées s'étaient vu proposer des postes de durée indéterminée et les avaient acceptés. Le fait que ces trois enquêteurs expérimentés aient été engagés à des postes permanents a fait croître la stabilité de l'effectif du BEC, ce qui est un élément critique de succès pour la mise en œuvre prompte et entière du plan stratégique.

Parallèlement à l'adoption officielle de son plan stratégique en janvier 2002, le Bureau a établi des comités de gestion et de politiques chargés d'assurer une orientation générale et de voir à l'établissement des priorités pour le processus de mise en œuvre du plan. Outre la gestion du changement, la raison d'être de ces deux comités est de répondre, d'une façon structurée, aux questions permanentes et nouvelles touchant tous les domaines opérationnels visés par les cinq orientations stratégiques énoncées dans le plan, y compris les ressources humaines.

Le BEC a élaboré un plan de communications internes qui devrait aider davantage les nouvelles recrues, et dont le personnel existant peut également tirer parti. Certaines dispositions ont déjà été mises en œuvre, notamment en ce qui concerne la proposition, par les employés, de points à l'ordre du jour des réunions des comités de gestion et de politiques, la diffusion à tous les employés, en temps opportun et par voie électronique, des ordres du jour et procès-verbaux et l'archivage de ces documents sur le lecteur commun du réseau du BEC.

Les travaux dont nous venons de parler, en fait de communications internes, ont été bien reçus par les membres du personnel du BEC qui reconnaissent unanimement l'impact positif qu'a déjà eu, et continuera d'avoir, le fait de permettre à tous les employés de

proposer des points à l'ordre du jour et la mise en commun universelle des connaissances, des décisions et des plans par les cadres du BEC, sur la qualité et l'efficacité générales de nos activités. Les membres du personnel aiment bien participer au processus décisionnel et recevoir en temps opportun des renseignements complets et détaillés qui leur permettent de mieux gérer leur charge de travail individuelle.

Le plan de communications internes prévoit également la diffusion à tous les employés, sur copie papier et sous format électronique, de toutes les politiques et procédures, déclarations de principes, opinions juridiques et dossiers actifs du BEC aux niveaux régional et national. Le Bureau a consulté les membres de son personnel pour connaître leurs besoins à cet égard, et les travaux ont commencé en août 2002. Il a par ailleurs embauché à contrat une nouvelle personne possédant des compétences juridiques pour l'aider à restructurer ses fonds de renseignements et prêter appui à l'avocat qui doit rédiger dix nouveaux exposés de principe à la demande du personnel d'enquête.

Pour améliorer la qualité et l'accessibilité de l'information sur son rendement, le BEC a également élaboré un plan de communications externes à la fin mars 2002, avec l'aide d'un spécialiste en la matière. Essentiellement, le plan prévoit que des efforts soient déployés pour aider les médias à communiquer davantage aux Canadiens le rendement et les recommandations du BEC et accroître la fréquence et la qualité des contacts du Bureau avec les différents intervenants.

Peu de progrès à cet égard ont été réalisés vu le départ à la retraite, en juin et en août 2002, de deux cadres supérieurs du BEC. Ces postes maintenant dotés, le BEC prévoit réaliser des progrès importants en ce qui concerne la mise en œuvre de son plan de communications externes d'ici la fin de l'exercice financier.

Conscient de l'incidence de départs des membres essentiels du personnel sur l'efficacité opérationnelle d'un petit organisme, le BEC a reconnu la nécessité de planifier la relève dans son Plan général stratégique. Or, d'autres initiatives touchant les ressources humaines ont été considérées comme plus importantes et en fait préalables à l'établissement d'un plan de relève valable. Avant de traiter dans les prochains paragraphes de ces initiatives, il est important de signaler que le BEC devait avant tout modifier sa structure organisationnelle et établir des descriptions de travail conformes à son nouveau modèle logique. Le Bureau prévoit maintenant terminer un plan de relève d'ici la fin du présent exercice financier.

La fin de l'exercice actuel de dotation, qui devrait avoir lieu au début de l'automne 2002, coïncidera avec la mise en œuvre d'une nouvelle politique d'examen du rendement des employés. Celle-ci, y compris les formulaires nécessaires, a été élaborée en consultation avec le personnel du Bureau et a été approuvée par le comité de gestion du BEC. En harmonie avec les pratiques habituelles dans ce domaine, tous les employés du BEC feront désormais l'objet d'un examen annuel du rendement plus rigoureux durant lequel ils auront l'occasion de discuter de leur plan de carrière et de leurs besoins en matière de formation avec leur superviseur immédiat.

Même si la plupart des initiatives touchant les ressources humaines menées à ce jour contribuent à améliorer les pratiques en matière de recrutement et de conservation des employés, le BEC a choisi de ne pas mettre l'accent sur le regroupement de celles-ci en un plan structuré. Il entend toutefois le faire avant la fin de l'exercice financier.

Les processus de dotation et de sélection, qui généralement étaient quelque peu informels, ont été revus et modifiés conformément aux lignes directrices de la Commission de la fonction publique. Cinq postes ont été dotés ou sont en voie de l'être selon un processus qui exige maintenant que l'on fasse appel à des comités de sélection et à des critères de candidature formels. Étant donné le nombre de candidats qualifiés et la rigueur de la démarche de sélection, le Bureau compte bien recruter du personnel de haut niveau.

Le BEC a maintenant terminé un plan officiel d'orientation pour tous les employés qui, espère-t-on, devrait avoir comme tout premier avantage l'intégration plus rapide et meilleure des nouveaux employés qui se joindront à l'effectif du BEC au début de l'automne 2002, et à qui l'on présentera de façon systématique tous les domaines d'activités du Bureau avant leur entrée en fonction.

L'an dernier, le BEC a subi une grande métamorphose quant à sa structure organisationnelle et presque tous les volets de ces activités, et ce n'est pas fini. Pour tenir compte de la dimension humaine dans une période de changement effrénée, la direction du BEC a décidé de reporter la tenue d'un sondage sur la satisfaction de ses employés. Il envisagera cette question à nouveau au cours du prochain exercice.

Orientation stratégique 2 : Renouvellement des processus opérationnels internes

Le Bureau mettra l'accent sur la restructuration des outils, méthodes et pratiques internes qui constituent son modèle actuel de prestation de services. Son but ultime est d'optimiser l'efficacité, l'efficacités et le caractère économique du modèle actuel de façon à ce que le BEC puisse mieux prévoir les changements à la demande de ses services et y répondre.

Tel qu'indiqué précédemment, l'adoption du plan général stratégique en janvier 2002 a mené à la création de comités de gestion et de politiques. Vu la petite taille de l'organisme, ces comités semblaient l'instrument le plus efficace pour gérer le changement et en promouvoir l'acceptation et l'adhésion au sein du Bureau. Tous les employés du BEC peuvent ainsi proposer des sujets de discussion aux deux comités et recevoir, en temps opportun, les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions.

Après un examen de ses besoins en matière de renseignements et de rapports, le BEC a modifié l'application frontale du Système informatisé des plaintes (SIP). La nouvelle version du SIP est actuellement mise à l'essai sur le terrain par quatre enquêteurs chevronnés, et elle devrait être opérationnelle d'ici la fin du présent exercice. Des évaluations préliminaires confirment que la nouvelle version du SIP réduira

considérablement le fardeau administratif de la gestion des dossiers et de l'établissement des rapports.

Par ailleurs, le BEC a élaboré en mai 2002 un cadre de planification intégré reliant les priorités, les mesures de niveau de service et les ressources à son modèle logique.

Cependant, le Bureau n'a toujours pris aucune mesure concertée en vue de mettre en œuvre ce cadre de planification. Après une analyse et un examen rigoureux, il a été déterminé que le mode d'action le plus logique et le plus prudent serait d'attendre que tous les nouveaux employés, notamment ceux que l'on recrute actuellement pour les postes de directeur des enquêtes et d'enquêteur principal, soient en poste et aient suivi le programme d'orientation dont on a parlé plus haut.

La demande de services du BEC provenant des différentes régions et divers établissements est l'objet de discussions quotidiennes entre les enquêteurs et leurs directeurs respectifs. Or, pour mettre en œuvre de façon intégrale le cadre de planification, il faut établir, de façon formelle et systématique, les priorités en matière de services.

Le Bureau, nous le répétons, a établi des comités de gestion et de politiques afin de répondre aux questions permanentes et nouvelles touchant tous les domaines opérationnels visés par les cinq orientations stratégiques énoncées dans le plan, y compris les processus opérationnels internes. Il estime que la communication au personnel en temps opportun des ordres du jour et procès-verbaux des réunions de ces deux comités a permis d'améliorer la gestion interne en raison de la transparence et de la responsabilisation reliées à ce processus.

Afin de permettre aux enquêteurs du BEC d'avoir accès plus rapidement à l'information nécessaire, le Bureau a examiné l'efficacité et les extraits du SIP et les liens entre le SIP et ses autres systèmes d'information utilisés.

La rationalisation de la saisie de données dans l'application frontale a permis d'améliorer considérablement l'efficacité et les extraits du SIP. Le BEC a mis l'accent sur cet aspect, car il avait été déterminé que cela aiderait grandement les enquêteurs dans la gestion quotidienne de leur charge de travail respective.

Bien que l'on ait établi les besoins, les travaux en vue de créer des liens entre le SIP et les autres systèmes d'information utilisés par le BEC n'ont toujours pas été entrepris. Ils ne commenceront sans doute pas avant que l'on ait décelé au cours des essais sur le terrain les changements à apporter à la nouvelle version du SIP et que l'on ait effectué et mis à l'essai ces modifications. Par conséquent, le Bureau examinera de nouveau cette question à la fin du présent exercice.

Dans le même ordre d'idées, le BEC a élaboré un prototype de fiche d'évaluation des problèmes systémiques en établissement et en a commencé la mise à l'essai sur le terrain. L'examen de ce prototype devrait se faire avant la fin de l'exercice et entraîner la

définition d'indicateurs primaires du rendement pour chaque « domaine d'intérêt » (par exemple, les transfèvements) dans l'évaluation par le BEC du rendement de l'établissement.

À la mi-juin 2002, le BEC s'est installé dans de nouveaux locaux. Ces nouveaux locaux peuvent accueillir tout le personnel actuel et les recrues, et ils constituent un environnement beaucoup plus propice à la prestation efficace de services.

Des efforts ont été entrepris dans d'autres secteurs administratifs. Le mécanisme de gestion des appels téléphoniques a été remanié de manière à éliminer l'utilisation redondante ou non urgente du service. Les enquêteurs ont d'ailleurs mené une campagne systémique pour renseigner les délinquants, dans le cadre de réunions avec des délinquants en particulier ou des groupes de délinquants (par exemple, les comités de détenus), sur la manière la plus appropriée d'utiliser la ligne d'urgence sans frais du BEC. Les directeurs des enquêtes continuent de surveiller de près le processus en étudiant les données recueillies tous les jours par le personnel de soutien sur le nombre et la nature des appels effectués par les délinquants.

Le remaniement du système de gestion des appels englobait également un filtrage plus rigoureux des appels par les employés de soutien et l'évolution graduelle du rôle de ces derniers en tant que préposés à l'accueil. Pour ce faire, il faudra modifier les descriptions de travail, reclassifier les postes et donner une formation adéquate pour aider ces personnes à pleinement assumer leurs nouvelles responsabilités. Le Bureau a pour objectif de faire en sorte que les employés de soutien, en tant que préposés à l'accueil, puissent répondre sans aide aux questions simples et effectuer des renvois, ce qui permettra aux enquêteurs de se concentrer sur les cas complexes. Il prévoit prendre les mesures susmentionnées avant la fin de l'exercice.

Le remaniement du système postal est presque terminé. Maintenant, les membres du personnel responsable des enquêtes se communiquent les dossiers et la correspondance, et on envisage, tel qu'indiqué précédemment, une intégration systémique encore plus avancée, notamment grâce à l'expansion du SIP, pour le dernier trimestre du présent exercice.

Enfin, étant donné les nombreux secteurs soumis à des changements importants et le nombre d'initiatives internes de communications en cours, le BEC a décidé de retarder la mise à jour de ses politiques et de son Manuel de procédures. Les comités de gestion et de politiques du BEC examineront cette question vers la fin du présent exercice.

Orientation stratégique 3 : Responsabilités accrues

Ayant déterminé qu'il lui fallait adopter une approche intégrée en matière de planification et de gestion de ses activités, le bureau a décidé de mettre l'accent sur la responsabilisation à cet égard, sur le plan organisationnel et individuel, de tout le personnel responsable des enquêtes. Il cherche ainsi à promouvoir, notamment par la communication en temps opportun de renseignements, la responsabilité individuelle et

collective à l'égard du rendement général du BEC. En ce qui concerne les engagements relatifs à cette orientation stratégique, le BEC rapporte les réalisations ci-dessous.

Les départs à la retraite en juin et en août 2002 de deux cadres supérieurs (directeurs des enquêtes) ont nuit à la participation accrue du BEC à des réunions avec le SCC dans les établissements et aux échelons régionaux et nationaux. Le Bureau réalisera des progrès à cet égard de façon graduelle, au fur et à mesure que les deux nouveaux directeurs des enquêtes et quelques enquêteurs principaux, qui n'ont toujours pas été officiellement sélectionnés, assumeront leurs responsabilités. Le calendrier des réunions avec le SCC est également fonction de la mise en œuvre du cadre de planification intégré du BEC, qui établira une base solide permettant de déterminer le nombre de réunions avec le SCC ainsi que le degré de participation et les points à inscrire l'ordre du jour.

Le BEC tient des réunions de gestion tous les mois. L'ordre du jour de ces réunions, qui est fixe, ainsi que les procès-verbaux sont diffusés promptly à tous les membres du personnel du Bureau, tel que mentionné précédemment.

À la fin juin 2002, le Bureau a adopté une nouvelle politique d'examen du rendement des employés. Au cours des prochains mois, les gestionnaires du BEC rencontreront tous les employés qui relèvent d'eux afin de fixer des objectifs de rendement, lesquels devront faire explicitement référence à l'utilisation d'outils du BEC (p. ex., le SIP) et du SCC (SGD, RADAR, etc.).

Certains directeurs avaient commencé à tenir des réunions sectorielles afin d'examiner toutes les activités, notamment les questions touchant le rendement. Les nouveaux directeurs des enquêtes poursuivront cette pratique. On devrait mettre de plus en plus l'accent sur le rendement, du moment où les fiches d'évaluation des problèmes systémiques généreront suffisamment de données pour former une base fiable permettant d'effectuer une évaluation comparative du rendement et de prendre des décisions à cet égard.

La mise en œuvre du cadre de planification intégré, mis au point par le BEC à la fin mai 2002, aura sans doute pour effet d'accentuer encore plus l'attention portée au rendement. Ce cadre permettra au Bureau de mettre en place de façon officielle des mesures de gestion et d'évaluation du rendement, ce qui permettra de faire le lien entre le rendement du BEC en ce qui concerne les établissements et les détenus.

Conformément à son mandat de répondre aux questions permanentes et nouvelles touchant la responsabilisation accrue, le comité de gestion du BEC a reconnu de façon explicite que l'enquêteur jouait un rôle de premier plan en matière d'évaluation du rendement de l'établissement et de communication à cet égard.

Le Bureau n'a toujours pas établi de cycle de planification des activités sur trois ans. Cet engagement est relié à la mise en œuvre du cadre de planification intégré du BEC et l'intégration au sein de la gestion des nouveaux titulaires des postes de directeurs des enquêtes et enquêteurs principaux.

Dans le même ordre d'idées, le BEC n'a toujours pas mis en place de processus d'examen annuel de son plan stratégique. Le comité de gestion est toutefois bien conscient que, outre la consolidation des progrès réalisés au cours de l'année 1 et la grande priorité pour l'an 2, la mise en œuvre du cadre de planification intégré est le pivot du plan stratégique.

Orientation stratégique 4 : Remaniement du modèle de prestation de services

Il s'agit ici de mettre l'accent sur le remaniement de la structure organisationnelle du BEC conformément au nouveau modèle logique dans le but ultime de faire en sorte que le Bureau utilise les ressources appropriées au bon moment dans les secteurs de demande prioritaires.

Comme pour les autres orientations stratégiques énoncées dans le plan, c'est le comité de gestion du BEC qui est chargé de répondre aux questions permanentes et nouvelles portant sur le remaniement du modèle de prestation de services.

À l'heure actuelle, le Bureau a terminé et mis en œuvre les modalités de classification de tous les postes permanents (structure) conformément à son modèle logique.

Le BEC a d'ailleurs examiné et redéfini les rôles et responsabilités conformément à son modèle logique.

En mars 2002, le BEC a doté à l'interne un nouveau poste de coordonnateur des questions autochtones. Toutefois, la campagne de recrutement des enquêteurs principaux ayant été plus longue que prévu, le BEC n'a pas encore mis en place les ressources nécessaires pour soulager de sa charge actuelle de travail d'enquêteur le titulaire de ce poste. Compte tenu de la période d'orientation des enquêteurs principaux, qui n'ont toujours pas été officiellement sélectionnés, le Bureau estime que le coordonnateur des questions autochtones pourra assumer ses nouvelles fonctions à la fin de l'exercice 2002.

Ces mêmes difficultés expliquent pourquoi le BEC n'est toujours pas en mesure d'offrir, à l'échelon approprié, des services spécialisés aux délinquantes purgeant une peine de ressort fédéral. En juin 2002, la situation a encore été compliquée par la décision de la candidate choisie à l'interne en mars 2002 de retourner au secteur privé. Vu la complexité du processus de dotation, le Bureau prévoit recruter une coordonnatrice des questions relatives aux délinquantes au dernier trimestre de l'exercice en cours.

En mars 2002, le Bureau a doté à l'interne le poste de coordonnateur des enquêtes aux termes de l'article 19 et sur des incidents de recours à la force.

Pour répondre à une très importante augmentation du nombre de dossiers reçus du Service correctionnel du Canada, le BEC s'est attaqué à une rationalisation de son processus d'examen des enquêtes aux termes de l'article 19 et des incidents de recours à la force. Il a établi de nouveaux critères, notamment des délais pour l'examen du BEC,

qui devraient permettre d'éliminer l'arriéré d'ici la fin de l'exercice en cours et empêcher que se produise de nouveau une telle surcharge administrative.

Orientation stratégique 5 : Stratégie permanente d'évaluation du rendement

Il s'agit ici de valider les données à recueillir aux fins d'évaluation du rendement, y compris le processus de collecte. Le but est de veiller à ce que le BEC ait une base d'information exhaustive et fiable à des fins d'évaluation et de prise de décisions, ce qui lui permettra de mieux prévoir les changements à la demande et d'y répondre.

À la suite d'un examen rigoureux et d'une analyse détaillée par le personnel responsable des enquêtes, le Bureau a déterminé la nature des données qu'il doit recueillir pour gérer les enquêtes.

En fait, la validation des données à recueillir constitue non seulement une étape essentielle à la reconfiguration de l'application frontale du SIP, mais aussi à l'établissement du prototype de fiche d'évaluation des problèmes systémiques.

Tel qu'indiqué précédemment, les enquêteurs se servent actuellement de ce modèle pour évaluer, rapporter et cerner les changements quant au rendement des établissements dont ils ont la responsabilité.

Le Bureau a terminé l'examen du processus de collecte de données en ce qui concerne le SIP, mais il ne peut en dire autant en ce qui concerne la fiche d'évaluation des problèmes systémiques. L'utilité de cet instrument fera d'ailleurs l'objet d'un examen à la fin du présent exercice.

Le Bureau a établi, dans le cadre de ses activités de planification stratégique, un certain nombre d'indicateurs du rendement. Toutefois, il ne pourra en déterminer la validité, dans le contexte des stratégies d'évaluation et de mesure du rendement, qu'après avoir réalisé des progrès par rapport aux autres engagements pris dans son plan stratégique.

Le prototype de fiche d'évaluation des problèmes systémiques n'a pas encore généré suffisamment de données pour permettre d'établir un index du rendement des établissements. La nouvelle version du SIP, qui devrait être opérationnelle à l'automne 2002, permettra au Bureau d'effectuer un suivi du nombre de recommandations présentées aux directeurs de chaque établissement du SCC. Enfin, la mise en œuvre du cadre de planification intégré permettra de mettre à l'épreuve les critères et les mesures du rendement établis par le BEC dans le cadre de ses stratégies d'évaluation et de mesure du rendement.

2.8 Réalisations en matière de rendement

La fonction principale de l'enquêteur correctionnel est de mener des enquêtes indépendantes et d'essayer de trouver une solution aux plaintes individuelles des délinquants. En outre, le Bureau de l'enquêteur correctionnel est tenu de procéder à un

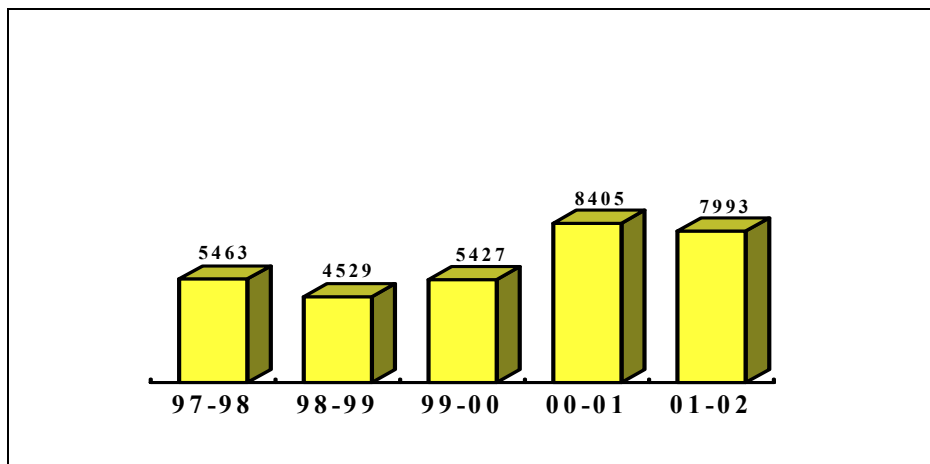
examen, suivi de recommandations, des politiques et des procédures du Service en rapport avec les plaintes des individus afin de s'assurer que les sujets systémiques de plaintes sont repérés et traités de façon appropriée. Le rapport annuel de cette année contient des observations et des recommandations précises dans 22 domaines, notamment les transfèvements, la double occupation des cellules, la préparation des cas et l'accès à des programmes. Ce faisant, le Bureau assure au public canadien que le système correctionnel fédéral est géré de façon efficiente, équitable et juste.

Toutes les plaintes reçues par le Bureau sont examinées et font l'objet d'une enquête préliminaire pour bien comprendre le problème en cause. Après cet examen initial, s'il est déterminé que le domaine de la plainte n'entre pas dans le mandat du Bureau, on indique au plaignant la voie de recours appropriée et, si c'est nécessaire, la manière d'y avoir accès. Dans les cas qui entrent dans le mandat du Bureau, on remet au plaignant un relevé détaillé des politiques et procédures du Service qui s'appliquent à son cas. Quand cela est jugé nécessaire, on organise une entrevue avec le délinquant.

En plus de répondre à des plaintes individuelles, le Bureau rencontre régulièrement les comités de détenus et d'autres organisations de délinquants. Deux fois l'an, il procède à des visites annoncées dans chaque établissement, visites au cours desquelles les enquêteurs rencontrent tout détenu ou groupe de détenus qui en fait la demande.

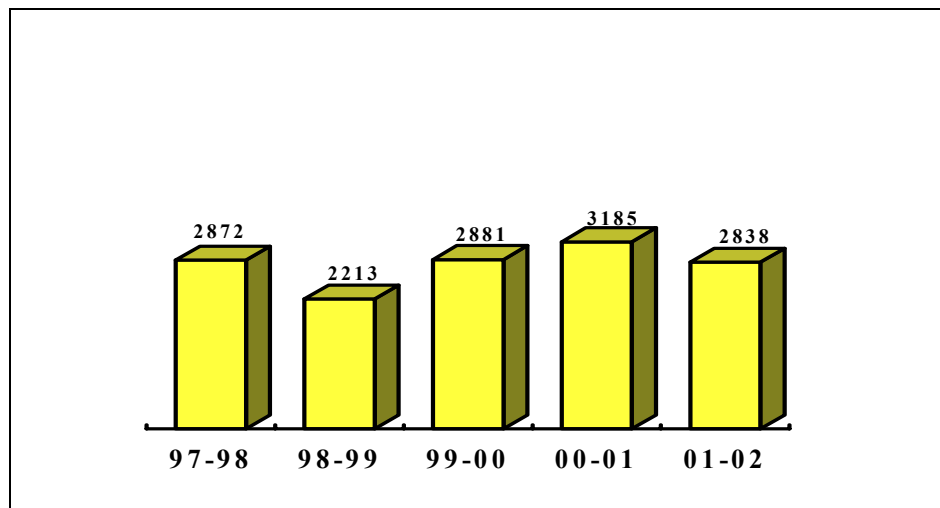
Entre le 1^{er} avril 2001 et le 31 mars 2002, le Bureau a enregistré le nombre presque sans précédent de 7 993 contacts avec des délinquants ou en leur nom. L'importance de ce volume de contacts reflète les efforts du Bureau pour offrir la plus grande accessibilité possible à la population délinquante. Cela souligne également le fait que les délinquants continuent d'avoir confiance dans le Bureau, en tant que recours valable pour la résolution de problèmes, et démontre une plus grande compréhension de notre mandat, de notre rôle et de nos responsabilités.

PIÈCE 3 – Nombre de contacts reçus de la population carcérale



Toujours au cours de l'année faisant l'objet du rapport, les enquêteurs du Bureau ont passé 344 jours dans les pénitenciers fédéraux et effectué 2 838 entrevues. Nous avons également tenu plus de 300 rencontres avec diverses organisations de délinquants, notamment des comités de détenus, des groupes de condamnés à perpétuité, des associations de détenus noirs, et des fraternités et des sororités autochtones.

PIÈCE 4 – Entrevues avec des délinquants



Afin de se conformer aux recommandations de la Commission Arbour¹, le Bureau a examiné 1 037 bandes vidéo montrant des interventions par des équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU) et autres documents relatifs au recours à la force, en comparaison à 546 l'année précédente et à 451 en 1999-2000. Par ailleurs, tout au long de l'année sur laquelle porte le rapport, le Bureau a constaté que ses propres recommandations ont contribué dans une certaine mesure à améliorer l'examen par le SCC, dans les établissements ainsi qu'aux échelons régional et national, des incidents où les agents ont eu recours à la force. Par conséquent, le Bureau a rationalisé son processus d'examen et concentrera ses efforts sur les incidents de recours à la force survenus dans les établissements ou régions, lesquels continuent de présenter de graves problèmes de conformité sur le plan juridique et en ce qui concerne la procédure et la politique. Il a également examiné 115 rapports relatifs à des enquêtes menées par le Service correctionnel du Canada en application de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*.

Par suite de ces enquêtes et examens, le Bureau a formulé des recommandations précises au Service correctionnel du Canada portant sur les mesures correctives à prendre pour régler ces problèmes opérationnels.

¹ L'Honorable Louise Arbour, *Commission d'enquête sur certains événements survenus à la Prison des femmes de Kingston*, 1996.

Comme l'indiquent les statistiques plus haut, la présente année s'est avérée exceptionnellement pleine de défis pour notre Bureau. Le niveau de nos activités, qui est parmi le plus élevé de ces dernières années, démontre clairement l'impact de la mise en œuvre par le Bureau des recommandations formulées par le vérificateur général en décembre 1997².

Les activités du Bureau sont en accord avec son mandat législatif. Tout en demeurant soucieux de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités, le Bureau a augmenté sa contribution au traitement sécuritaire, juste, humain et équitable des délinquants sous responsabilité fédérale.

En fournissant un exutoire viable et crédible pour les tensions et pressions qui se développent inévitablement en milieu pénitentiaire, le Bureau contribue à la réduction du nombre de perturbations et autres actes de violence très coûteux. Le Bureau contribue aussi à la sécurité de toutes les collectivités en aidant à faire en sorte que les délinquants sous responsabilité fédérale libérés sont non seulement traités de façon juste et humaine, mais reçoivent également une aide appropriée dans leurs efforts pour devenir des citoyens respectueux de la loi.

² *Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, chapitre 33 - L'Enquêteur correctionnel du Canada, décembre 1997.*

Annexe A

Aperçu du rendement financier

Annexe A : Aperçu du rendement financier

Tableau financier 1

Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)			
Crédit	Dépenses <u>prévues</u>	2001-02 Total des <u>Autorisations</u>	Dépenses <u>réelles</u>
Bureau de l'enquêteur correctionnel			
(30) Dépenses de fonctionnement	1749	2657	2516
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Enquêteur correctionnel – Traitement et allocation pour automobile	-	-	-
(5) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	223	223	223
Total pour l'organisme	1972	2880	2739

Tableau financier 2

Comparaison entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles

Dépenses ministérielles prévues par rapport aux dépenses réelles			
Secteur d'activité	2001-2002		
	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
ETP	19	25	25
Dépenses de fonctionnement	1972	2880	2739
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Dépenses totales brutes	<u>1972</u>	<u>2880</u>	<u>2739</u>
Moins :	-	-	-
Recettes disponibles			
Dépenses totales nettes	1972	2880	2739
Autres recettes et dépenses	-	-	-
Recettes non disponibles	-	-	-
Coûts des services fournis par d'autres ministères	121	121	121
Coût net du programme	2093	3001	2860

Tableau financier 3

Comparaison dans le temps entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles

Comparaison dans le temps entre les dépenses ministérielles totales prévues et les dépenses réelles (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Réelles 1999- 2000	Réelles 2000- 2001	2001-2002		
			Dépenses prévues	Total des autorisations	Réelles
Bureau de l'enquêteur correctionnel	2007	2070	1972	2880	2739
Total	2007	2070	1972	2880	2739

Annexe B

Autres informations

Annexe B : Autres informations

i) Personnes ressources pour d'autres informations

Nom	Titre	Adresse	N° de tél.	N° de téléc.
R.L. Stewart	Enquêteur correctionnel	B. P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Directeur exécutif	B. P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091

ii) Site Web de l'organisme : <http://www.oci-bec.gc.ca>

iii) Adresse électronique de l'organisme : org@oci-bec.gc.ca

iv) Lois appliquées et règlements connexes

*Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, Partie III.
(L.R.C., 1992, Ch. 20).*

v) Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports

Rapport annuel de l'enquêteur correctionnel.