



Public Safety
Canada

Sécurité publique
Canada

ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

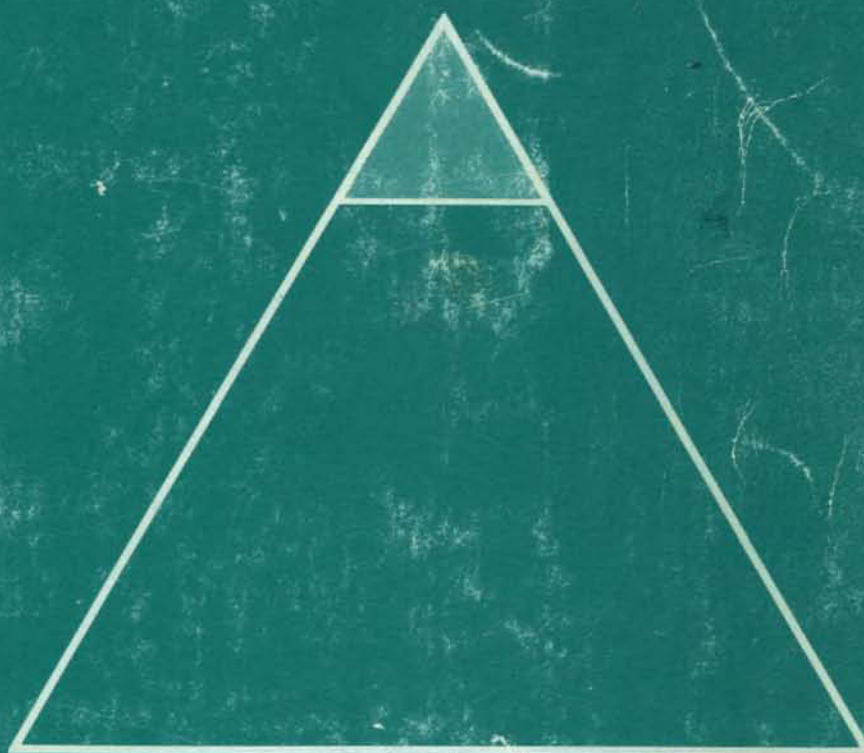
Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.



Service correctionnel
Canada

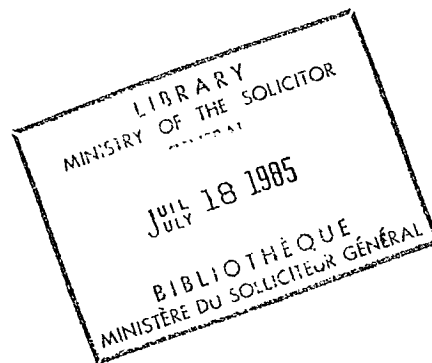
Correctional Service
Canada

Rapport au sujet de l'énoncé des valeurs du SCC

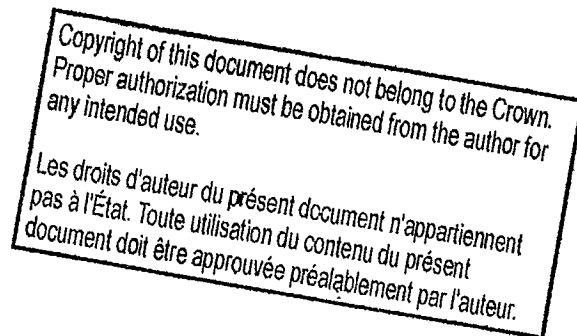


Premier Rapport du
Groupe de Travail
Mission et Développement
Organisationnel du SCC
Novembre 1984

Canada

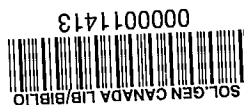


**RAPPORT SUR
L'ÉNONCÉ DES VALEURS DU SCC**



**Premier rapport du
Groupe de travail sur la Mission
et le Développement organisationnel
du SCC.**

Novembre 1984



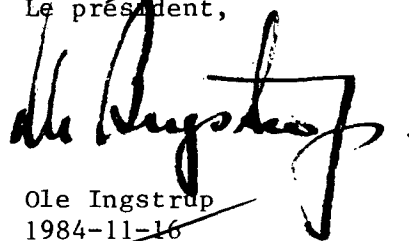
D.R. Yeomans
Commissaire aux services correctionnels
Service correctionnel du Canada

Monsieur,

Au nom du Groupe de travail, je suis heureux de vous présenter le rapport sur l'Énoncé des valeurs du SCC.

Votre tout dévoué,

Le président,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ole Ingstrup', written over the typed name and date.

Ole Ingstrup
1984-11-16

"La majorité des possibilités et des problèmes de productivité proviennent de la culture organisationnelle. Certaines sociétés exigent l'excellence et l'obtiennent, tandis que d'autres émettent des messages contradictoires et obtiennent en retour des résultats médiocres. C'est la somme des attitudes et des valeurs des employés qui constitue la culture organisationnelle d'une entreprise et qui détermine le niveau de rendement."

Andrew Campbell
(Président du Colloque de 1984 sur les "Prix d'excellence pour la productivité" du gouvernement du Canada)

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Avant-propos	2
Mandat et composition du Groupe de travail	3
Introduction	
La gestion du Service correctionnel du Canada	5
Les relations entre le SCC et les délinquants	10
Méthode de travail	14
Énoncé des valeurs du SCC	17
Énoncé de la mission.....	18
Notes explicatives	19
Principes directeurs	21
i) Délinquants	22
ii) Personnel	27
iii) Gestion	32
iv) Communications.....	37
v) Rôle du SCC dans le domaine de la justice criminelle	42
vi) Revue et développement organisationnels	44
Questionnaire	45
Observations du groupe de travail sur l'Énoncé des valeurs du SCC	
Énoncé de la mission et notes explicatives.....	49
i) Délinquants	51
ii) Personnel	54
iii) Gestion	56
iv) Communications.....	59
v) Rôle du SCC dans le domaine de la justice criminelle	61
iv) Revue et développement organisationnels	62
Proposition sur l'application de l'Énoncé des valeurs	63
Autres questions à traiter par	
le Groupe de travail	Annexe A.....67
Planification stratégique	Annexe B.....70
Examen des directives du SCC	Annexe C.....72

AVANT-PROPOS

Le Groupe de travail sur la mission et sur le développement organisationnel du SCC a terminé la première partie de son mandat qui consistait à "établir un Énoncé des valeurs, sous la direction du Comité supérieur de gestion". Le présent rapport est l'aboutissement du travail que le Groupe a effectué jusqu'à ce jour.

Durant cette période, on a attribué au Groupe la responsabilité des recommandations qu'ont formulées d'autres groupes et d'autres personnes. (Voir Annexe A). La 1ère recommandation faite dans le Rapport du groupe de travail sur les meurtres et les agressions survenus dans la région de l'Ontario prévoit que: "Tout le personnel du Service correctionnel du Canada doit s'engager consciencieusement envers un but unique, il doit énoncer clairement le but de la mission du Service et partager les tâches qu'exige l'établissement d'un tel énoncé".

Le Groupe de travail estime que cette recommandation a été traitée exhaustivement dans le présent rapport.

La 11e recommandation d'une Enquête spéciale, menée par la Direction de l'inspecteur général, (pour plus de détails, voir l'Annexe A) prévoit également qu'il faut donner à la haute direction des conseils concrets et bien fondés pour assurer un juste équilibre entre les deux objectifs du Service, à savoir la détention et la réadaptation.

Le Groupe de travail considère que cette recommandation a été traitée en autant que l'Énoncé des valeurs proposé représente actuellement un équilibre des activités du SCC et qu'il existe un juste équilibre entre le contrôle et l'aide prévus pour les délinquants dans l'Énoncé de la mission.

LE MANDAT ET LA COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

- a) Élaborer un énoncé des valeurs sous la direction du CSG.
- b) Une fois terminé le travail indiqué en a) proposer, s'il y a lieu, d'apporter des modifications et des changements aux politiques et aux pratiques du SCC afin de s'assurer qu'elles sont conformes à l'Énoncé des valeurs du SCC.
- c) Proposer des changements, si jugés souhaitables, à la structure organisationnelle des unités du SCC afin d'utiliser au maximum le potentiel des employés de tous les niveaux du Service.
- d) Proposer des moyens pour s'assurer que le Service est renseigné et qu'il peut tirer profit des possibilités d'amélioration.

En outre, on a demandé au groupe de travail de tenir compte, durant ses travaux et au moment opportun, de plusieurs recommandations émanant de certains rapports internes du SCC. Plus précisément, il s'agit des recommandations 1, 5, 7, 13 et 26 du Rapport sur les meurtres et les agressions survenus dans la région de l'Ontario, de la recommandation 22 du Rapport Estelle et de la recommandation 11 de l'Enquête spéciale de l'Inspecteur général, sur le meurtre d'un détenu, à Millhaven. Ces recommandations figurent à l'Annexe C du présent rapport.

Le groupe de travail se compose des personnes suivantes:

Ole Ingstrup	Président et conseiller spécial du Commissaire.
Joanne Blais	Agent de planification, Division des politiques, planification et administration.
Mike Hale	Administrateur, Revue organisationnelle, Division des programmes aux délinquants.
Rosaire Parent	Administrateur principal des projets de sécurité, Division de la sécurité.
Francine Duval	Secrétaire.

Deux autres personnes ont travaillé en collaboration avec le groupe de travail durant les étapes initiales de l'établissement de l'énoncé des valeurs: David Bowes, anciennement de la Division de l'évaluation et des projets spéciaux, a fait partie de l'équipe avant d'accepter en juillet le poste d'Adjoint spécial auprès du Sous-commissaire principal, et Robert Diamant, Sous-ministre associé, ministère de la Justice, Gouvernement du Québec, qui a joué un rôle important à titre de personne-ressource auprès du groupe durant les mois de juin et juillet.

Un Comité d'examen a aidé le Groupe de travail; il était composé des membres suivants:

Willie Gibbs	Président, Directeur, Évaluation et projets spéciaux, Division des politiques, planification et administration.
--------------	---

Sheila Henriksen	Conseillère principale en matière de politique, Division des communications.
Irving Kulik	Directeur, Sécurité opérationnelle, Division de la sécurité.
Dan Weir	Directeur, Programmes institutionnels, Programmes aux délinquants.

Le rôle du Comité d'examen consiste à conseiller et à aider le Groupe de travail en faisant l'examen des rapports et des documents et en discutant et en analysant les travaux présentés par le groupe.

On a aussi mis sur pied des équipes régionales, dont les chefs sont:

Jim Davidson,	Surintendant, Westmorland, Région de l'Atlantique.
Jean-Paul Lupien,	Directeur d'établissement, Cowansville, Région du Québec.
Ken Payne,	Directeur d'établissement, Collins Bay, Région de l'Ontario.
Mike Gallagher,	Directeur d'établissement, Bowden, Région des Prairies.
Pieter deVink,	Directeur d'établissement, Mountain, Région du Pacifique.

Les équipes régionales aideront le Groupe de travail à remplir son mandat. Plus précisément, elles vont se concentrer sur les IIe et IIIe étapes du mandat. La formation des équipes n'est pas encore terminée; toutefois, outre le chef, les équipes seront composées d'un représentant pour chacun des secteurs suivants: l'administration régionale, la sécurité, les programmes institutionnels, l'emploi des délinquants, les libérations conditionnelles, l'éducation et le syndicat.

On prévoit que les membres des équipes régionales seront choisis parmi divers établissements de niveaux de sécurité différents.

Le groupe de travail a également profité de l'intérêt que lui ont manifesté diverses personnes rattachées au Service et au Ministère. Entre autres, nous tenons à souligner la contribution de Heather Moore, bibliothécaire au ministère du Solliciteur général, de Sandiran Premakanthan et de Thomas Townsend, Evaluation et projets spéciaux au SCC.

Durant tout le temps qui a été consacré à l'établissement de cet Énoncé des valeurs, nous avons consulté Mario Dion, conseiller juridique, afin de nous assurer que tous les énoncés publiés étaient conformes à la loi.

INTRODUCTION

La gestion du Service correctionnel du Canada

La plupart des organisations évoluent avec le temps et le Service correctionnel du Canada n'a certes pas échappé à cette règle au cours de la dernière décennie. En effet, bon nombre d'initiatives ont été prises pour améliorer les activités du Service, notamment depuis que le Sous-comité sur le système pénitentiaire a présenté un rapport au Parlement, en 1977.

À la réunion du Comité supérieur de gestion de mars 1984, on a discuté des possibilités d'apporter d'importantes améliorations aux activités du Service. Cette discussion a entraîné la création d'un Groupe de travail, auquel on a confié le mandat décrit précédemment.

Le Groupe de travail a actuellement une conception du Service très différente de la description qui en est faite dans le rapport du Sous-comité. La majorité des recommandations formulées dans le rapport du Sous-comité ont été adoptées et des améliorations ont été apportées. En outre, une étude du SCC par rapport à d'autres services correctionnels a révélé que le Service s'y comparait avantageusement.

Par conséquent, le Groupe de travail estime que sa tâche consiste à aider le Service à améliorer les activités d'une organisation bien gérée et non pas à aider une organisation qui se trouve dans une situation de crise.

Notre tâche est d'aider le Service à trouver de meilleures façons de planifier, de réglementer ses activités, de structurer chaque unité et de tirer avantage des possibilités d'améliorations futures.

Le Groupe de travail comprend qu'il aurait été difficile, sinon impossible, de faire en sorte que le Service correctionnel du Canada atteigne son évolution actuelle, en tant qu'organisation très ordonnée et très responsable, sans faire appel durant un certain temps à une planification, à une réglementation et à un contrôle plutôt centralisés. De l'avis du Groupe de travail, l'accent mis sur l'uniformisation a été aussi un élément très important de l'évolution que le Service a connue entre 1977 et 1984. Aujourd'hui, notre tâche consiste à développer davantage une organisation dont les possibilités d'amélioration sont élevées.

Compte tenu du caractère évolutif de la gestion, du potentiel actuel du Service, des innovations technologiques, de la connaissance accrue de méthodes de gestion éprouvées et des importantes améliorations dans le domaine des communications, le Groupe de travail estime que le Service devrait songer à revoir entièrement son style de gestion afin de lui permettre de mieux relever les défis que lui réserve l'avenir.

Avant de créer le Groupe de travail et de lui confier son mandat actuel, le Comité supérieur de gestion a discuté et accepté les principes fondamentaux que le Groupe a adoptés.

Le premier principe fondamental veut que si l'amélioration du Service est un objectif, la méthode utilisée pour susciter le changement doit alors être claire et systématique. Il faut s'engager entièrement à poursuivre cet objectif jusqu'au bout.

Le critère le plus important pour susciter un processus de changement, c'est d'être déterminé à ne pas s'en écarter jusqu'à sa réalisation. L'interrompre avant qu'il ne soit terminé ou s'écarter considérablement du plan entraînera inévitablement de la frustration et même une perte des ressources humaines que le Service cherche à utiliser plus efficacement.

Le deuxième principe fondamental veut que si la réussite est, d'abord et avant tout, un état d'esprit, elle est surtout, pour une organisation comme le SCC, un état d'esprit collectif. L'engagement et la volonté de réussir, c'est-à-dire d'obtenir de bons résultats dans un domaine précis, sont, en eux-mêmes, un gage de succès.

Des personnes et des organisations qui ont déjà connu beaucoup de succès ont perdu leur importance et la confiance de leurs collaborateurs parce qu'elles ont perdu de vue leurs objectifs ou qu'elles ont fait si souvent des compromis en cours de route, que leurs collaborateurs ont perdu confiance en elles.

Si l'on examine les organismes publics et les sociétés privées, on peut constater que ce sont ces mêmes facteurs qui veulent que certains connaissent le succès tandis que d'autres échouent, ou survivent à peine. Les premiers se distinguent par une idée claire de ce qu'ils veulent faire et des moyens pour y arriver, une idée qui n'est pas simplement un document rangé dans les tiroirs des dirigeants, mais plutôt un énoncé que garde continuellement en mémoire le personnel de l'organisation.

Un moyen de susciter une façon de penser effective au sein d'une organisation consiste à établir un plan de gestion: un énoncé des valeurs qui consiste en un énoncé de mission clairement établi et en une série de principes directeurs. L'énoncé de mission doit indiquer clairement ce qu'est l'organisation, voire son but ultime. Les principes directeurs doivent énoncer les questions importantes pour les activités quotidiennes de l'organisation et pour son évolution future.

Un énoncé des valeurs ne constitue pas un système de planification à long terme, mais plutôt un cadre clairement établi dans une perspective d'avenir. On pourrait définir l'énoncé des valeurs comme étant la constitution d'une organisation: un énoncé bien établi renfermant des données précises pour permettre à l'organisation de contrôler son fonctionnement actuel et prédisant comment elle entend relever les défis futurs.

Comme toute grande organisation, le Service correctionnel du Canada et son personnel doivent être constants s'ils veulent atteindre leurs ambitieux objectifs, c'est-à-dire qu'ils doivent sentir que chacun sait quel est son orientation et comment il va y arriver. Par ailleurs, lorsqu'on fait partie de la Fonction publique d'un pays qui est très développé et dont l'évolution est très rapide, il faut continuellement apporter des modifications et faire des rajustements.

L'Énoncé des valeurs du SCC doit allier ces besoins d'uniformité avec les besoins de changement. Il doit préciser le but ultime que l'organisation cherche à atteindre et aider à créer une attitude collective qui permette de répondre aux besoins du personnel, de le mettre au défi d'apporter des changements et de progresser de manière telle que l'organisation puisse se développer au même rythme que son environnement.

En termes concrets, le Service correctionnel du Canada ne doit s'attendre à ce que ses employés s'orientent sur la même voie et suivent les mêmes principes que si la mission et les principes sont clairement établis, s'ils sont communiqués efficacement et suscitent un engagement de leur part.

On ne dira jamais assez jusqu'à quel point il est important que les gestionnaires et les employés de tous les niveaux suivent les principes directeurs. Pour déterminer l'engagement de la haute direction envers certains principes, il ne suffit pas de savoir qu'elle les a formulés et publiés, mais plutôt dans quelle mesure elle les suit. L'attitude des dirigeants est un manque de communication plus puissant que tout autre, y compris les publications, les réunions, etc.

Le troisième principe fondamental veut que l'Énoncé des valeurs du SCC précise le cadre dans lequel se déroulent les activités au sein du Service et dans lequel doivent être examinés les programmes, les politiques, les directives et les structures. L'Énoncé aidera non seulement à déterminer le contenu de ces derniers, mais aussi leur méthode d'examen. Il doit faire ressortir que les unités opérationnelles, à savoir les pénitenciers, les bureaux de libération conditionnelle et les centres correctionnels communautaires, sont les plus importantes unités du Service.

Pour ce type de projet, il est important d'éliminer les contraintes opérationnelles et d'améliorer les possibilités de croissance et d'évolution. On ne doit pas s'imaginer qu'une organisation publique ou privée peut exister ou évoluer sans contrainte. Toutefois, il est souvent surprenant de constater les nombreuses contraintes que les organisations s'imposent elles-mêmes, avec le temps, sans être influencées par des agents extérieurs. Ce projet doit viser principalement ce type de contraintes créées de l'intérieur. Un Énoncé des valeurs du SCC permettra d'identifier plus facilement les contraintes dans la mesure où elles doivent être définies par rapport à certains objectifs et principes. Par conséquent, plus ces objectifs et principes seront définis clairement, plus il sera facile d'identifier et d'éliminer les contraintes inutiles.

Souvent, lorsque les contraintes identifiées sont considérées comme étant inévitables, les organisations apprennent à s'en accommoder. Ce faisant, on ne tente pas de les éliminer en les signalant aux personnes qui ont le pouvoir de le faire. Ceci mène à une attitude passive au sein de l'organisation, et empêche de choisir quelle partie de l'organisation doit porter le fardeau d'une contrainte imposée de l'extérieur. Un des principaux principes du Groupe de travail a été de proposer un Énoncé des valeurs du SCC qui élimine le plus possible les contraintes des unités reliées directement aux délinquants. Au niveau opérationnel, tous les efforts possibles doivent être tentés en vue d'aider et de contrôler les délinquants, de minimiser le fardeau administratif et d'assouplir les contraintes imposées.

Dans son programme en quatre points de janvier 1984, le Groupe de travail a noté que le Conseil du Trésor a insisté sur l'importance de mettre en application des projets pilotes créés afin de trouver des moyens d'accroître considérablement l'efficacité opérationnelle. Ce programme traite également de la nécessité d'examiner les politiques de gestion centrale pour les rendre plus efficaces. Troisièmement, le programme traite de l'établissement d'un contrôle de la qualité, comme facteur dont il faut tenir compte pour l'examen des lois et des règlements afin de protéger l'intérêt public. Finalement, et c'est le point le plus important pour ce projet, le Conseil du Trésor a précisé qu'il est essentiel de trouver des moyens de tirer avantage de la connaissance et des compétences des gestionnaires hiérarchiques de manière à profiter de leur contribution. Ceci suppose qu'un maximum de pouvoirs sera délégué aux unités opérationnelles (établissements, bureaux de libération conditionnelle, centres correctionnels communautaires) afin de leur accorder le plus de flexibilité possible.

Le Groupe de travail a tenté d'appliquer ces trois points durant tous les travaux qu'il a effectués pour établir un Énoncé des valeurs du SCC. En ce qui concerne le dernier point du programme du Conseil du Trésor, un récent sondage d'opinions interne révèle qu'il est possible d'apporter des améliorations au Service correctionnel du Canada, puisque la grande majorité des employés semblent être très engagés envers le Service, tout en estimant qu'ils sont plus que aptes à remplir les fonctions rattachées à leur poste.

Durant tous ses travaux, le Groupe de travail a opté pour la simplicité. Il a ainsi tenté d'établir un profil simple des programmes qui existent dans l'organisation afin de démontrer clairement la responsabilité. En outre, et c'est aussi important, la simplicité du profil des programmes rendra l'organisation plus efficace et plus accessible aux détenus, au public et aux partenaires du Service dans le domaine de la justice criminelle.

Le Groupe de travail a également insisté sur l'importance de rédiger dans un langage simple l'Énoncé des valeurs du SCC. Les questions complexes ne peuvent pas toujours être expliquées simplement, mais l'Énoncé a été rédigé de manière à ce qu'il puisse être lu et compris facilement par ceux qui ne connaissent pas la terminologie de la gestion et qui ne comprennent pas parfaitement les termes techniques fréquemment utilisés dans l'administration gouvernementale.

On a clairement établi que si le Service désire que ses employés agissent avec professionnalisme et en conformité avec les principes directeurs, il était essentiel que la mission et les principes directeurs soient facilement compris des employés de tous les niveaux.

Bon nombre d'organismes privés ont suivi une méthode semblable pour améliorer leurs opérations. De nombreux documents d'information indiquent clairement que les organisations qui ont le plus de succès, c'est-à-dire qui sont capables d'atteindre leurs objectifs et de créer un milieu dans lequel les employés aiment travailler et, par conséquent, travaillent davantage, sont celles qui ont établi un cadre de planification stratégique renfermant une mission bien précise et des principes directeurs pour faire fonctionner l'organisation.

Certains organismes publics ont fait la même chose. Toutefois, on a moins fréquemment utilisé une méthode de planification stratégique pour le développement organisationnel dans les organismes publics que dans les organisations privées, et ce malgré que le besoin d'une telle méthode dans le secteur public ait été souligné dans des documents sur la gestion qui ont été publiés récemment.

À maints égards, un cadre de planification stratégique semble même mieux convenir aux organismes publics que privés. La raison pour laquelle il en est ainsi est la relation qui existe entre les organismes publics et leurs dirigeants politiques respectifs.

Il ne fait aucun doute qu'un organisme public doit faire preuve de loyauté et de responsabilité envers le gouvernement et le ministre responsable de ce service. Un élément important de cette loyauté et de cette responsabilité est que cet organisme se soumette, autant que possible, et de bon gré, à la vérification et qu'il définisse clairement et simplement ses objectifs et ses priorités d'action. Par des énoncés bien définis de la mission et des principes opérationnels bien formulés, un service public est en mesure de se présenter au ministre responsable de manière à ce que ce dernier puisse assumer ses responsabilités politiques en toute confiance. En formulant l'Énoncé des valeurs du SCC, le Groupe de travail s'est engagé dans une voie qui rendra la gestion du Service aussi simple et claire que possible.

Les relations entre le SCC et les délinquants

Au fil des ans, plusieurs objectifs en matière de correction ont été proposés, lesquels reflètent les divers points de vue de ce que devrait être le concept fondamental de la correction.

C'est habituellement dans les manuels de criminologie et les rapports de comité qu'on retrouve ces objectifs, et rarement dans la législation et les directives applicables. Ils sont encore plus rarement intégrés explicitement dans les programmes ou dans les méthodes de planification d'un service correctionnel. Les objectifs et les concepts fondamentaux, en matière de correction, tendent à refléter ce que ceux qui sont extérieurs au système estiment que celui-ci devrait être plutôt que ce que vise le système même par la planification et l'organisation de ses activités.

Ce qui ne veut pas dire que les divers concepts de correction n'ont pas eu d'incidence sur les services correctionnels. Cela signifie que, même si divers objectifs correctionnels ont influencé certains services, en plus des situations existant alors, ils sont rarement devenus l'élément capital de ces services, suivant lequel on a orienté la planification, les ressources, les structures et les activités quotidiennes.

Si un service correctionnel doit remplir une mission fondée sur une certaine idéologie, il faut intégrer ce concept à l'énoncé de mission et aux principes directeurs, et tenter de l'appliquer rigoureusement dans toutes les activités du Service.

La première étape de ce projet consiste à formuler, intégrer et tenter d'appliquer une mission pour le Service correctionnel du Canada. Le cadre juridique dans lequel fonctionne le SCC est établi par la Loi constitutionnelle de 1867, le Code criminel du Canada, la Loi sur les pénitenciers et ses Règlements et les diverses conventions internationales.

Ce cadre juridique ne détermine pas la mission du Service, pas plus que ne le font d'autres directives d'organismes centraux ou du Cabinet. Il appartient donc au Service de définir sa mission, et ce dans le cadre juridique, et de déterminer les meilleures manières de la remplir afin de desservir le pays et son gouvernement.

Bien que cela n'ait jamais été indiqué officiellement comme politique sur les relations existant entre le SCC et les délinquants, il ne fait pas de doute que le prétendu "modèle de possibilités" a une grande incidence sur ces relations.

Le Groupe de travail sur la création d'un Service correctionnel canadien intégré a proposé ce modèle de possibilités dans son rapport de 1977:

"Pour faire face aux réalités du milieu correctionnel actuel, les services correctionnels fédéraux doivent offrir des programmes de correction qui aideront le délinquant à se préparer à la vie active quotidienne, à acquérir la confiance nécessaire pour résoudre ses problèmes personnels et ses problèmes d'adaptation sociale et le mettront en mesure d'adopter des normes de conduite plus acceptables. Le principe des programmes disponibles repose sur l'hypothèse que le délinquant est finalement responsable de son comportement."

Le Groupe de travail a décrit le modèle de possibilités comme étant une "méthode pragmatique qui est juste et humaine pour le délinquant et qui reconnaît les responsabilités respectives des organismes correctionnels fédéraux, de la collectivité et du délinquant".

Dans son rapport de 1977, le Sous-comité parlementaire a renforcé, dans une certaine mesure, ce point de vue. Il ne fait aucun doute que le modèle de possibilités a influencé le sens que l'on donne et l'interprétation que l'on fait du terme "administrer" dans le contexte du mandat du Service correctionnel du Canada: "Administrer les sentences des tribunaux et les décisions rendues par la Commission nationale de libération conditionnelle concernant les délinquants condamnés à une peine de deux ans et plus". Ce libellé est probablement tiré du rapport du Groupe de travail sur la création d'un service correctionnel canadien intégré, dans lequel il est indiqué que: "Le principal objectif des organismes correctionnels fédéraux est d'administrer les sentences du tribunal". En 1981, le Comité supérieur de gestion du SCC a indiqué, dans la première orientation du SCC, que l'objectif du service était: "d'administrer les peines imposées par les tribunaux et de préparer les délinquants à leur réinsertion sociale en tant que citoyens utiles."

Notre Groupe de travail est d'accord pour qu'on offre aux délinquants des possibilités qui répondent à leurs besoins. Toutefois, offrir uniquement des possibilités ne semblent pas représenter un défi suffisant pour une organisation comme le SCC, compte tenu de son potentiel actuel. De plus, une idéologie visant à "offrir uniquement des possibilités" ne semble pas aller assez loin, compte tenu des nombreuses ressources qui sont investies dans les programmes offerts aux délinquants.

Notre Groupe de travail est d'avis que le SCC doit passer du modèle des possibilités à un modèle qui décrit clairement que non seulement le Service doit tenter de répondre aux besoins des délinquants en offrant des possibilités, mais qu'il doit aussi s'assurer que les délinquants sont encouragés, "motivés activement" à participer aux programmes et à tirer profit des possibilités qui, selon nos meilleures méthodes professionnelles, les aideront à réintégrer la société canadienne en adoptant un style de vie susceptible d'accroître leurs possibilités de mener une vie dans le respect de la loi.

En établissant l'Énoncé des valeurs proposé, le Groupe de travail s'est appuyé sur l'hypothèse que le Service est prêt à passer à l'action, conformément à cette autre version du modèle des possibilités.

Plutôt qu'offrir simplement des possibilités, l'application de la motivation active suppose qu'il appartient aux délinquants de profiter de toutes les possibilités qui leur sont offertes durant leur peine. En récompense de leurs efforts, ils doivent avoir accès à une variété de programmes. Cet accès doit être surtout caractérisé par les besoins de chaque délinquant et par l'honnêteté, la justice et le fait pour les délinquants d'être exempts d'influence défavorable.

En outre, une idéologie de motivation active serait davantage conforme au principal concept de la correction. Le domaine des sciences du comportement est assez avancé et le personnel du SCC est assez compétent pour qu'on tente de motiver les délinquants à participer aux divers programmes (possibilités) qu'offre le SCC. Le passage du modèle des possibilités à une idéologie de la motivation active semble manifestement être la prochaine étape que doit prendre le Service correctionnel du Canada, en tenant compte du changement historique survenu entre le rapport Archambault de 1938 et les rapports du Sous-comité parlementaire du système pénitentiaire et du Groupe de travail de l'organisme fédéral de correction. Cette évolution semble être naturelle, surtout si l'on tient compte de l'évolution qu'a connue le SCC depuis 1977. Les possibilités du SCC ont augmenté énormément.

Un changement tel qu'indiqué dans les relations qui existent entre le Service et les délinquants suppose également un changement dans le rôle et les attitudes du personnel qui s'occupe de ces derniers. Afin d'atteindre les objectifs du Service, le personnel doit donc jouer un rôle actif pour motiver les délinquants à participer aux programmes. Il ne suffit pas d'offrir passivement des possibilités. Un changement d'idéologie dénotera que le SCC est un service correctionnel axé sur l'action. De plus, l'expérience dans ce domaine révèle qu'un changement suscitera chez le personnel un degré plus élevé de satisfaction au travail que ne le fait l'actuel principe visant à offrir des possibilités. Les employés sont susceptibles de constater davantage que leur travail est revalorisant, ce qui, en retour devrait favoriser une atmosphère plus positive. Par conséquent, l'idéologie de la motivation active renferme un pouvoir positif.

Les délinquants ne peuvent que bénéficier du passage d'un modèle de possibilités à une idéologie de la motivation active. C'est seulement en faisant quelque chose activement, en demeurant ouvert d'esprit et en considérant qu'il s'agit d'une entreprise expérimentale, qu'il sera possible de trouver de nouvelles façons de faire régresser la criminalité et d'améliorer la qualité de vie des délinquants, du personnel et de la société.

Aussi longtemps que le développement personnel par la participation à des programmes demeure la responsabilité du délinquant, il n'y a aucune violation de droits fondamentaux. Toutefois, une idéologie de la motivation active semble constituer un juste équilibre entre une idéologie dominée par le traitement forcé et celle trop influencée par une attitude défaitiste. De plus, un changement de l'idéologie sur laquelle on met l'accent indiquerait clairement que le SCC croit que ses programmes ont une incidence sur les style de vie actuel et futur des délinquants. Il mettrait l'accent sur la reconnaissance par le Service de l'importance que revêt la responsabilité de l'individu et du droit des délinquants de décider de leur avenir. Suivant

une idéologie de la motivation active, les délinquants prendraient leurs décisions après avoir été informés des recommandations faites par les employés compétents et expérimentés du SCC.

Le modèle proposé se présente sous deux aspects additionnels très importants. Premièrement, il suppose, par définition, des rapports prolongés entre les employés et les délinquants; deuxièmement, il offre aux délinquants de plus nombreuses occupations que ne le fait une méthode basée uniquement sur les possibilités. Ces deux aspects de l'idéologie de la motivation active sont surtout importants pour les délinquants qui sont incarcérés. De plus nombreux rapports entre les délinquants et le personnel de l'établissement et un degré plus élevé de participation de la part des délinquants aux activités des programmes ne peuvent qu'entraîner une meilleure sécurité. Cet aspect de "sécurité dynamique" que renferment les modèles indique qu'il faut un lien plus étroit entre les "programmes" et la "sécurité". La sécurité est l'affaire de tout le monde, tout comme la participation des délinquants aux programmes grâce à la motivation active.

Le Groupe de travail est convaincu que l'application d'une idéologie de la motivation active nécessitera des changements organisationnels au sein du SCC, en ce qui concerne le lien entre la "sécurité" et les "programmes aux délinquants". Par conséquent, il n'est que naturel de supposer que de tels changements organisationnels ne peuvent se limiter à des changements des structures au niveau de l'établissement, mais qu'ils nécessitent une analyse approfondie de ces deux principaux domaines d'activités. Le Groupe de travail traitera la question lorsqu'il entreprendra la partie de son mandat qui porte sur les structures organisationnelles. Les changements organisationnels nécessaires seront déterminés suivant les points de vue adoptés dans ce rapport.

Même si l'accroissement de la sécurité dynamique par suite de l'application de ces concepts est très important sous l'aspect institutionnel des activités du SCC, il ne fait pas de doute qu'une idéologie de la motivation active permettra également d'améliorer l'aspect sécuritaire de la libération conditionnelle. La supervision de la libération conditionnelle se justifie principalement par l'hypothèse que les rapports entre les superviseurs et les personnes libérées sous condition sont susceptibles d'accroître les chances des délinquants de mener une vie dans le respect de la loi. L'application d'une idéologie de la motivation active entraînera des rapports accrus entre les superviseurs et les personnes libérées sous condition, ce qui contribuera par conséquent à accroître la sécurité dans la collectivité.

Le Groupe de travail est conscient que l'application de l'idéologie proposée exigera que le personnel de toutes les unités opérationnelles passe plus de temps en relation directe avec les délinquants que ce n'est actuellement le cas. Toutefois, nous sommes convaincus que cela n'exigera aucune ressource additionnelle, principalement en raison du fait qu'on mettra moins l'accent sur les tâches administratives auxquelles le personnel des unités semble actuellement consacrer beaucoup de temps.

Méthode de Travail

Conformément à son mandat, ce groupe a travaillé en étroite collaboration avec les membres du CSG, aussi bien collectivement qu'individuellement, pour établir un Énoncé des valeurs du SCC. Pour exécuter le mandat, le Groupe de travail et le Comité supérieur de gestion (CSG) se sont rencontrés mensuellement pour discuter de l'avancement des travaux et prendre des décisions sur l'orientation du projet.

À la réunion du mois de mars, les membres du CSG ont discuté des diverses formulations possibles d'un Énoncé de mission. On a continué d'améliorer cet énoncé jusqu'en octobre dernier.

Après s'être entendu en mars sur l'objet de la mission, le groupe de travail a créé un questionnaire à l'intention des membres du CSG en vue d'en utiliser les réponses comme base d'une série de principes directeurs pour l'Énoncé de la mission.

Le questionnaire a été préparé à partir des points de vue du SCC sur la gestion et des relations qui existent entre le Service et les délinquants.

Un document introductif intitulé "Formulation d'un Énoncé des valeurs du SCC" précède les soixante-six questions. Les sujets traités sont les suivants:

- Sécurité publique
- Délinquants
- Personnel
- Gestion
- Communications
- Communauté
- Rôle du SCC dans le domaine de la justice criminelle
- Revue et développement organisationnels

Le Groupe de travail a analysé les réponses du questionnaire et les résultats ont été présentés au CSG, en juin 1984, dans un document intitulé "Premier rapport provisoire".

L'analyse a révélé que les membres du CSG étaient entièrement d'accord, dans certains domaines, sur l'orientation du Service, tandis que d'autres discussions étaient requises dans d'autres domaines, afin d'en arriver à un consensus sur certaines questions. Le CSG s'est penché sur ces questions durant une réunion de deux jours tenue en juillet. Il a alors été convenu que le Groupe de travail élaborerait une série de principes directeurs à partir des discussions qu'a eues le CSG, des rencontres individuelles subséquentes avec les membres de la haute direction, des principes qu'ont énoncés divers organismes gouvernementaux, tels le Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé aussi bien que le cadre théorique dans lequel le projet a été fondé (tel que décrit au chapitre 2). Le Groupe de travail a également consulté les comités de gestion de deux régions et bon nombre d'employés du Service ont donné leurs points de vue personnels sur des questions précises.

En septembre 1984, on a distribué aux membres du CSG un Énoncé des valeurs du SCC sous le titre de "Deuxième rapport provisoire". Ce rapport constitue la base d'un deuxième questionnaire que le Groupe de travail a préparé afin de lui permettre, ainsi qu'au CSG, de mieux comprendre dans quelle mesure les autres principaux gestionnaires du Service sont d'accord avec les principes formulés dans l'Énoncé des valeurs. En septembre, on a distribué le questionnaire à quelque 500 gestionnaires du Service.

Un chapitre ultérieur du présent rapport renferme une description du questionnaire et un échantillon des réponses analysées. Pour l'instant, il suffit de souligner que la majorité des répondants sont tout à fait d'accord avec l'ensemble des principes, à l'exception de quelques points précis. Néanmoins, les principes mentionnés dans l'ébauche de l'Énoncé des valeurs ont été révisés, compte tenu des commentaires soulevés, afin de voir si des changements ou des modifications étaient nécessaires.

L'Énoncé des valeurs fait partie du présent rapport et il est recommandé que le CSG accepte ces principes, qu'il cherche activement à les faire appliquer dans tous les domaines d'opérations du SCC. De plus, il est recommandé que les gestionnaires supérieurs encouragent, en donnant l'exemple, les membres du personnel de tous les niveaux à s'engager à l'égard de ces valeurs.

Dans un chapitre ultérieur, il est question du moyen utilisé pour contrôler l'application de l'Énoncé des valeurs.

On a renseigné par divers moyens tous les membres du personnel du SCC sur la méthode de travail et sur le rôle du Groupe de travail. Un article sur ce dernier a été publié, en juin et en octobre, dans la Note de service du Commissaire aux gestionnaires et superviseurs. Le numéro du 15 novembre "d'Entre nous" renfermait un article sur le Groupe de travail. Cet automne, ce groupe a présenté des exposés lors des Conférences sur la Sécurité et les Programmes aux délinquants ainsi qu'à la réunion biannuelle des administrateurs. Le président, Ole Ingstrup, a donné de l'information au cours des réunions des comités régionaux de gestion, et de celles des directions et des divisions de l'administration centrale. D'autres membres du Groupe de travail ont fourni, par des exposés officiels et officieux, des renseignements sur les travaux et le rôle du Groupe. Suivant la méthode de travail, le Groupe et d'autres personnes désireuses d'aider celui-ci ont préparé plusieurs documents. Ces derniers ont aidé le Groupe à se faire une meilleure idée d'ensemble du Service, des diverses techniques utilisées et de la philosophie de gestion.

Le processus de travail comprenait également un bref exercice auquel ont participé les responsables des programmes aux délinquants et le personnel de sécurité afin d'explorer des formulations possibles d'objectifs stratégiques, et opérationnels pour l'année en cours dans un système de planification modifié.

En outre, au cours de la réunion tenue le 26 octobre 1984 avec les chefs d'équipe régionaux, il a été décidé d'examiner quelques Directives du Commissaire et Instructions divisionnaires pour s'assurer qu'elle sont conformes à l'Énoncé des valeurs et pour présenter cette analyse au CSG comme faisant partie du rapport, et ce afin de démontrer l'incidence qu'aurait l'adoption de l'Énoncé des valeurs par le CSG.

Si le CSG appuie le travail effectué jusqu'à maintenant, le Groupe de travail poursuivra son mandat en faisant un examen de toutes les politiques actuelles, et ce en comptant sur la participation des équipes régionales et sur l'aide des directions de l'Administration centrale. Il est prévu que ce travail ne sera pas terminé avant le début du printemps.

Une fois cette partie du travail terminée et afin de remplir la mission du Service, les équipes régionales commenceront à établir des modèles organisationnels qui seront conformes à l'Énoncé des valeurs et qui assureront une utilisation maximale des ressources humaines du SCC.

L'ÉNONCÉ DES VALEURS DU SCC

MISSION

Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice criminelle, contribue à la protection de la société en effectuant un contrôle sûr, sans risque et humain des délinquants tout en les aidant à devenir des citoyens respectueux des lois.

NOTES EXPLICATIVES

Le SCC, par l'entremise de ses institutions et de ses programmes communautaires, contribue, en tant que partie constituante du système de justice, à protéger la société contre le crime. Nous utilisons le terme "contribue" pour bien montrer que nous ne sommes pas les seuls intervenants. Cette tâche concerne à la fois le législateur, la police, la Couronne, les procureurs de la défense, la Magistrature et les services judiciaires, les services correctionnels provinciaux, les commissions de libération conditionnelle fédérale et provinciales, plusieurs agences et services communautaires publics et privés ainsi que plusieurs citoyens.

En administrant les sentences du tribunal, le SCC contribue à la protection de la société en effectuant un contrôle des délinquants et en leur apportant de l'aide. L'Énoncé de mission nous indique clairement de faire les deux en même temps. Notre but est donc de contrôler et d'aider le plus possible. Pour assurer l'équilibre entre le contrôle et l'aide, il faut compter sur un personnel bien formé, bien entraîné, pleinement engagé et soucieux d'une intervention professionnelle, à tous les niveaux de l'organisation.

Protéger la société en effectuant "seulement le contrôle nécessaire et pas plus" est un art en soi. Cela exige une appréciation adéquate et éclairée de la situation sécuritaire concernée et doit se situer quelque part entre un contrôle absolu et peu de contrôle. Ce qui est recherché, c'est l'équilibre entre le niveau de contrôle que nous effectuons et notre perception de l'aptitude de chacun des délinquants à assumer son propre comportement.

Au-delà du degré de contrôle nécessaire dans une situation donnée, notre Énoncé de Mission indique qu'il doit être exercé de manière sécuritaire, sécurisante et humaine pour la société, le personnel et les contrevenants. Le terme "humaine" nous enjoint implicitement d'être justes et de nous assurer que chacun des gestes posés à l'endroit des délinquants est conforme à notre obligation d'être équitables envers eux.

Il est tout aussi important de fournir l'aide requise que d'effectuer le contrôle. À ce propos, l'Énoncé de mission est très clair. Nous devons venir en aide aux délinquants pour qu'ils deviennent des citoyens soucieux de respecter les lois. Cela signifie que nous devons prendre les meilleurs moyens pour bien connaître les caractéristiques individuelles des délinquants. Cela suppose aussi que nous devons avoir une bonne connaissance de la société dans laquelle les personnes condamnées retourneront éventuellement. Aider signifie qu'il nous faut de plus identifier les besoins des délinquants et développer les interventions, les moyens, les méthodes et les programmes les mieux adaptés pour accroître les chances de ces individus d'adapter leur comportement aux exigences de la société et des lois qui en régissent le fonctionnement.

Enfin, aider signifie soutenir activement et constamment les délinquants, pour qu'ils participent aux programmes susceptibles de les entraîner dans de nouvelles habitudes de vie acceptables et profitables pour eux et pour notre société.

Cela semble aller de soi mais le tout comporte toutefois de lourdes exigences lorsqu'on considère son application à notre travail quotidien. Nous reconnaissons que lorsque nous travaillons avec des délinquants, nous pouvons difficilement être responsables de leurs actions. Néanmoins, nous nous devrions de leur fournir ce qu'il y a de mieux comme service et cela de façon professionnelle. De cette manière, le SCC remplit sa mission dans la société canadienne.

PRINCIPES DIRECTEURS

Les délinquants

Nos relations avec les délinquants constituent l'aspect le plus important de notre travail, et ce qui nous distingue de toute autre entreprise.

Le SCC considère les délinquants comme des personnes. Les crimes commis peuvent avoir été le résultat d'une variété de facteurs personnels, environnementaux et sociaux, et il ne nous appartient pas de porter un jugement. Par contre, nous nous devons de découvrir les circonstances particulières et les besoins individuels découlant de la peine imposée à chaque délinquant, aussi bien que la dynamique qui survient durant la sentence. Dans la mesure du possible, nos efforts seront axés sur la satisfaction de ces besoins.

Les droits et responsabilités des délinquants sont décrits dans la Charte canadienne des droits et libertés, et ne sont soumis qu'aux limites raisonnables prescrites par les autres documents législatifs se rapportant aux délinquants en incarcération et en libération conditionnelle. Dans nos relations avec les délinquants, nous sommes fiers d'agir avec justice et de voir ainsi à ce que ceux dont nous avons la responsabilité puissent bénéficier du droit de redressement.

L'énoncé de mission exige que nous effectuions le contrôle des délinquants. Nous pouvons nous acquitter de cette tâche de plusieurs façons, dont l'une est d'assurer la classification de chaque délinquant à un niveau de sécurité adéquat. Ceci exige de notre part de déterminer les besoins en matière de sécurité et de programmes le plus rapidement possible et de définir le cadre qui convient le mieux à chaque individu. Cela signifie que les membres du personnel s'attacheront à connaître les délinquants individuellement et à établir des contrôles adéquats en fonction desquels ils pourront commencer à les aider.

Dans notre comportement à l'égard des délinquants en incarcération et de ceux en libération conditionnelle, nous nous attacherons à les motiver activement à bénéficier des possibilités qui leur sont offertes par le Service. Nous fournirons donc des programmes qui, au meilleur de nos connaissances professionnelles, conviennent le mieux à aider les délinquants à purger leur peine de façon productive et, selon toute probabilité, à les aider à devenir des citoyens respectueux des lois.

Au fur et à mesure que les membres du personnel connaissent un délinquant particulier, ils sont en mesure de laisser à ce dernier une plus grande liberté de mouvement à l'intérieur de limites sûres. Ceci a pour résultat d'augmenter la responsabilité de l'individu à l'égard de ses propres actes. Notre objectif principal est donc d'inciter activement les délinquants à acquérir une liberté toujours plus grande, grâce à une conduite responsable.

Et afin de les bien préparer à leur libération future, le Service indiquera clairement aux délinquants de tous les niveaux ce que l'on attend d'eux, en termes de comportement et de limites de temps.

Tout au long de l'incarcération, aussi bien que lorsque la libération aura été accordée, nous fournirons un soutien actif aux délinquants en améliorant et en intensifiant leurs liens avec la communauté.

Placement et transfert des délinquants

La protection du public constituera toujours le critère sous-jacent influençant les décisions de placement et de transfert. Ainsi, le contrôle des délinquants est d'une importance primordiale. Lorsque le contrôle est assuré, il est aussi important de voir comment nous pouvons aider la réintégration des délinquants dans la société en tant que citoyens respectueux des lois.

Lors du placement initial des délinquants, nous assurerons la sécurité de l'individu et respecterons ses besoins, y compris le maintien des relations familiales. L'évaluation rapide des délinquants est essentielle à ce processus. Nous nous attacherons donc à connaître chaque individu aussitôt que possible dans le contexte de son passé criminel, de sa peine actuelle, des risques qu'il présente pour la société et de ses besoins en matière de programmes. Nous devrons, à même notre charge de travail, évaluer continuellement les changements de dynamique de même que les besoins de chaque individu.

Lors des décisions de transfert, nous devons prendre en considération deux éléments contradictoires; d'une part nous ne devons pas exercer plus de contrôle que nécessaire et, d'autre part, nous ne devons pas créer une instabilité inutile dans la vie des délinquants. Par conséquent, les transferts doivent être maintenus à un niveau raisonnable et nous nous attacherons à connaître personnellement les délinquants de façon à déterminer le niveau de sécurité le plus bas possible pour chacun d'eux. Lorsque les transferts sont jugés indispensables, ils devront être faits en fonction des réalisations et des besoins en matière de sécurité et de programmes.

Lorsqu'un délinquant n'arrive pas à s'adapter à un milieu particulier, il doit être, dans la mesure du possible, renvoyé à son cadre précédent: même unité et même équipe de gestion des cas. Ceci favorisera un sentiment de continuité et de responsabilité et contribuera à motiver l'individu de façon positive, et aidera au développement de possibilités susceptibles de résoudre le problème.

Sécurité

Le but fondamental de la sécurité est d'assurer la protection du public, d'assurer un milieu sécuritaire au sein des établissements et de favoriser un comportement respectueux des lois de la part des délinquants. Une bonne sécurité se fait en tenant compte du fait que la peine imposée par le tribunal puisse être administrée de façon humanitaire tout en permettant que les programmes à l'intention des détenus soient mis en pratique de façon efficace.

La sécurité dynamique, basée sur les relations entre les membres du personnel et les délinquants, est le principal moyen d'effectuer le contrôle. Tout l'établissement doit y participer et une connaissance des individus doit être acquise par de bonnes relations interpersonnelles et une observation soutenue. Les problèmes potentiels peuvent être alors identifiés et des correctifs peuvent être apportés lorsque les employés communiquent leurs informations/observations à leurs collègues. Une bonne communication est essentielle à l'intérieur des groupes et entre les membres du personnel des établissements.

Un climat qui n'est pas répressif ou hostile, dans lequel la sécurité est mise en valeur, permettra aux délinquants d'accepter leurs responsabilités et d'établir des relations positives avec les membres du personnel.

La sécurité statique, avec ses divers moyens physiques de retenue, complémente la sécurité dynamique et lui assure un appui. La force n'est utilisée qu'en cas de nécessité et au degré imposé par cette nécessité.

Emploi

L'emploi des délinquants dans des occupations valables contribue à la réalisation de notre mission de plusieurs façons. Comme pour les autres programmes, l'emploi aide les délinquants à structurer leur temps et leur fournit un élément sur lequel axer leur énergie, ce qui contribue en fin de compte à la sécurité. L'interaction avec les superviseurs et autres personnes, dans un cadre de travail, représente pour les délinquants un moyen par lequel acquérir des compétences tant sociales que professionnelles. Le développement de bonnes habitudes de travail est à l'avantage tant de l'individu que du Service.

Dans la mesure du possible, nous organiserons pour les délinquants des possibilités d'emploi valables dans les domaines technique, commercial, agricole et de services. Le marché de l'emploi doit être analysé dans la communauté; nous devrions nous assurer la coopération des ressources de la communauté pour venir en aide aux délinquants, pour se trouver du travail, à leur sortie. Nos programmes d'instruction et de formation sont axés sur le développement personnel de l'individu, de façon à constituer une contribution et un complément à l'emploi. Par l'entremise de nos programmes éducationnels, nous viserons à améliorer le degré d'instruction, à élever les qualifications académiques et à créer des habitudes sociales et de vie pour les délinquants.

Le but du secteur des programmes de travail du SCC est d'employer les délinquants dans un cadre industriel bien organisé, où la production d'articles de haute qualité et la fourniture de services représentent une occasion de faire du bon travail.

L'emploi valable du temps et le sentiment de réalisation qui découlent d'un emploi à part entière donnent aux délinquants la possibilité de développer des compétences qui leur permettront de devenir des citoyens respectueux des lois.

Activités de loisirs

On reconnaît la relation claire qui existe entre l'utilisation du temps de loisir et le crime. Par conséquent, afin d'aider les délinquants à structurer leur temps de façon valable, nous leur offrirons une vaste gamme d'activités récréatives et de loisirs. Ils seront encouragés à participer aux programmes et à utiliser leur temps de loisir de façon constructive.

Besoins particuliers

Suivant l'optique de considération des délinquants en tant que personnes, nous nous attacherons à satisfaire, dans la mesure du possible, leurs besoins particuliers. Nous tiendrons donc compte des besoins des individus et des groupes de minorités sur le plan religieux, spirituel et culturel, dans la mesure où les droits de certains autres individus ou groupes n'en seront pas lésés et que les exigences raisonnables de sécurité et de bon ordre seront respectées.

Dans le cas des individus dont les besoins particuliers rendent leur adaptation dans un milieu carcéral difficile, nous assurerons la protection et le contrôle nécessaires, ainsi que le traitement et les soins qu'ils auraient reçus dans des organismes extérieurs. Dans les cas où il ne sera pas possible de respecter dans sa totalité un besoin particulier, nous nous attacherons à éliminer toute lacune créée par celui-ci de façon à aider la personne à s'adapter à la vie de détenu. Par contre, nous utiliserons l'isolement protecteur le moins possible.

Afin de nous assurer que les membres du personnel reconnaissent les besoins particuliers des délinquants, nous leur fournirons la formation nécessaire pour comprendre les facteurs motivant les minorités religieuses, spirituelles et culturelles et pour déterminer les divers besoins des individus en matière de traitement.

Famille et communauté

L'entretien et le développement des liens familiaux et communautaires sont considérés comme faisant partie intégrante du processus de préparation des délinquants à une réintégration dans la société.

Le SCC appuiera, le plus possible, l'entretien de l'unité familiale et encouragera les relations interpersonnelles positives au sein de la communauté. Les liens familiaux et d'amitié devraient être renforcés, surtout lorsqu'ils sont jugés bénéfiques.

Les programmes de libération graduelle, comme l'absence temporaire, sont des moyens de réduire les degrés de contrôle des délinquants, tout en déterminant dans quelle mesure ils sont prêts à une libération conditionnelle. Notre but est d'atteindre un degré élevé de participation des délinquants à ces programmes de façon à pouvoir présenter autant de recommandations positives que possible à la Commission des libérations conditionnelles.

La surveillance des libérations conditionnelles est un équilibre délicat entre le service, l'appui et la surveillance. Les surveillants de libération conditionnelle doivent savoir reconnaître le moment où l'aide ne réussit pas et où il y a risque de récidive de la part du délinquant. Le degré auquel un délinquant réussit à mener une vie de citoyen respectueux des lois doit constamment être évalué. Lorsqu'il devient évident qu'un délinquant ne s'adapte pas aux exigences de la libération conditionnelle, le surveillant doit intervenir afin de s'assurer que les correctifs nécessaires sont adoptés et que la base de soutien communautaire de ce délinquant est renforcée.

Nous nous efforcerons de faire concorder les ressources communautaires aux besoins de chaque délinquant. Atteindre l'équilibre entre l'évaluation, la surveillance, le contrôle et l'appui exige un degré élevé de jugement professionnel et de compétence. L'art de la surveillance de la libération conditionnelle réside dans la capacité d'atteindre cet équilibre de façon décisive et proactive afin de maximiser, pour le délinquant, les chances d'éviter la réincarcération.

Une de nos obligations envers la société est d'informer le public que nous ne pouvons remplir notre mission et encourager le délinquant à devenir un citoyen respectueux des lois sans courir certains risques et ce, parce qu'il est nécessaire de préparer les individus à une réintégration dans la société par le truchement d'un programme de libération graduelle qui augmente sa liberté de façon progressive et comprend, à toutes les étapes, un test visant à déterminer dans quelle mesure il est prêt à l'étape suivante. Nous nous attacherons donc à informer le peuple canadien de ce que nous considérons comme étant un niveau acceptable de risque pour chaque programme de libération.

Personnel

Au SCC, les gens représentent notre force et la principale ressource nous permettant d'atteindre nos buts. Nous reconnaissons le fait que les membres du personnel ont des besoins, des droits, des intérêts, des capacités, des limites, des valeurs et des aspirations propres susceptibles de se réaliser dans le milieu de travail.

Le recrutement

Au SCC, les politiques et pratiques en matière de ressources humaines permettent, par le biais de stratégies bien pensées, le recrutement des personnes les mieux qualifiées et ce, en fonction du mérite et de façon opportune et économique. Le SCC a établi un système national de recrutement des agents de correction, notre groupe professionnel le plus important. Ainsi, nous sommes en mesure de puiser dans une réserve les personnes les mieux qualifiées au Canada pour le travail en contact direct avec des délinquants dans nos établissements correctionnels fédéraux.

Si nécessaire, nous recruterons du personnel qualifié dans tous nos secteurs d'opérations en vue d'améliorer la qualité de la vie au sein de l'établissement.

Nous nous efforcerons de recruter du personnel compétent représentatif de tous les citoyens canadiens, et ce, tant du point de vue des sexes que des ethnies et des langues. De cette manière nous serons capable de répondre aux besoins des délinquants.

Les candidats à des postes au SCC doivent posséder une variété de qualités et de capacités dont les plus importantes sont la maturité, le jugement, un système de valeurs personnelles solides, ainsi que la capacité de communiquer efficacement et de travailler en équipe.

Dans notre domaine, les qualités interpersonnelles sont indispensables. Ainsi, les capacités d'écoute, d'expression orale et écrite et de l'aptitude à résoudre des problèmes sont d'une importance primordiale, surtout si l'on tient compte de l'importance première et absolue d'une sécurité dynamique dans tout travail avec des délinquants. Quant au deuxième objectif de notre mission, l'aide, celui-ci ne peut être réalisé que par des gens qui sont bien intentionnés.

Compte tenu de la contribution du SCC au niveau du système de justice criminelle, la connaissance des divers éléments de ce système constitue également une condition requise importante pour les postulants éventuels.

Le SCC s'efforcera donc de recruter le personnel le mieux qualifié possible, avec un accent particulier sur les aspects maturité, qualités interpersonnelles et capacité de prise de décisions.

La formation du personnel

Dans l'exécution de son mandat, le SCC veillera à ce que la formation du personnel soit axée sur la compréhension de la mission du Service et de l'Énoncé des valeurs dans son ensemble et sur un engagement à cet égard. Le SCC donnera à tous les employés les connaissances et les compétences de base dont ils ont besoin pour accomplir le travail pour lequel ils ont été engagés, et veillera à ce que ces compétences évoluent en fonction des nouveaux développements au sein de l'organisme.

Dans tous les groupes professionnels, le personnel se verra accorder la possibilité de suivre des cours d'orientation et de formation d'accueil dans le Service en vue d'acquérir ou de perfectionner les connaissances et les capacités nécessaires à l'exécution de leur travail. Une formation continue assurera le maintien et le perfectionnement de ces compétences au travail, selon les besoins.

Les employés doivent bien comprendre les buts du SCC de même que la façon dont ils peuvent, à titre individuel, contribuer à l'atteinte de ces buts. Ce faisant, ils auront des échanges immédiats avec leurs futurs collègues, l'occasion de se faire une idée de leurs rôles respectifs et la possibilité d'avoir le sentiment positif et immédiat de partager les valeurs de l'organisme.

Par le mot "comprendre", on sous-entend tant la connaissance que l'engagement.

Le SCC doit assurer la formation de ses membres de façon à ce qu'ils soient conscients de ce que l'on attend d'eux et à ce qu'ils soient convenablement préparés à accomplir leurs tâches. A l'intérieur du programme de formation, nous devons mettre l'emphasis sur la résolution des conflits et la gestion des crises. La formation doit être progressive et pertinente, et contribuer à créer une attitude professionnelle chez les employés oeuvrant à la réalisation de notre mission.

Le perfectionnement du personnel

Le SCC doit, dans la mesure du possible, s'assurer que la planification des ressources humaines tient compte du bien-être tant des particuliers que de l'organisme. Le SCC tâchera d'élaborer et de maintenir un système global et efficace de planification et de relève de la main-d'oeuvre. Ceci exige le développement de compétences chez les employés en fonction et d'une utilisation optimale de leur potentiel. La direction doit, par conséquent, être en mesure de repérer les désirs et les besoins des particuliers, de même que leurs capacités, et de comparer ceux-ci avec les besoins identifiés au niveau de l'organisme. C'est grâce à des programmes de formation, de recyclage et de perfectionnement que nous parviendons à utiliser nos ressources au maximum.

Le SCC devra encourager le développement de compétences générales à tous les niveaux de l'organisme. Pour nos dirigeants, nous mettrons l'accent sur de vastes connaissances, de même que sur l'expérience et la spécialisation dans le domaine correctionnel.

Nous admettons cependant qu'il nous faudra avoir recours à des spécialistes de pointe dans certains domaines où le travail requiert une spécialisation particulière.

Nous encouragerons la cohérence, l'authenticité et l'intégrité des relations humaines et organisationnelles. Nous encouragerons aussi l'esprit d'initiative, la créativité et l'autonomie des employés et supporterons l'initiative personnelle et le sentiment de responsabilité de l'employé en ce qui concerne l'amélioration de ses connaissances et l'orientation de sa carrière.

Le SCC devra constamment examiner ses listes de personnel afin de s'assurer que les employés qui ont atteint leur plein potentiel, ou qui n'aspirent pas à des postes de niveau supérieur, sont encouragés à faire un emploi optimal de leurs capacités et de leurs compétences. Cela signifie que les employés ayant certains points forts seront orientés vers une utilisation de ces compétences, ce qui leur permettra d'avoir un sentiment plus positif de leur valeur et contribuera au sentiment général d'appartenance au SCC.

Le SCC fera concorder les ressources aux besoins identifiés et développera pleinement le potentiel de ses employés. Les facteurs d'identification comprennent le potentiel d'avancement, l'initiative de la part des membres du personnel et l'engagement tant des employés que de la direction à l'égard d'un programme de perfectionnement.

Les promotions

Au SCC, conformément au principe du mérite, seules les personnes qualifiées seront promues. Naturellement, les autres politiques gouvernementales seront prises en considération. Le choix des candidats s'appuiera sur une évaluation objective de leurs qualités personnelles et professionnelles. En autant que faire se peut, les personnes promues seront recrutées parmi le personnel du SCC et des gens de l'extérieur ne seront embauchés que lorsqu'il en ira de l'intérêt du Service.

Au sein du SCC, on considère un certain nombre de critères comme étant essentiels à l'avancement. Entre autres, mentionnons d'excellentes qualités interpersonnelles, le jugement, la capacité de prendre des décisions, l'esprit d'équipe et une connaissance de l'ensemble du SCC. Les candidats à une promotion doivent avoir des antécédents de travail valables et présenter les qualités d'assiduité au travail et d'engagement envers l'organisme et sa mission. Ils doivent être capables de promouvoir des degrés élevés de productivité, de motivation et de moral chez les employés.

Nous identifierons les critères et les préalables qu'exige une promotion et nous accorderons aux membres du personnel la possibilité d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à l'obtention de ces promotions. Le système d'appréciation du rendement fera partie intégrante de ce processus.

Le CSC reconnaît que, de nos jours, le mode de vie familial réduit les possibilités de relocalisation géographique pour les membres de notre personnel, et que cela peut jouer sur le développement des carrières. Par conséquent nous chercherons des solutions de rechange devant permettre aux membres du personnel de se perfectionner le plus possible au sein même du SCC.

Chaque gestionnaire doit contribuer au perfectionnement de ses employés ayant manifesté un certain potentiel par le biais de nominations intérimaires et d'affectations de roulement ou de perfectionnement. Ces nominations se feront en fonction du mérite et en toute justice.

Les superviseurs hiérarchiques

Les superviseurs hiérarchiques ont un rôle important et particulier à jouer dans notre service. Avec leurs employés, ils constituent le groupe le plus nombreux du SCC; c'est aussi le groupe d'intervenants le plus important sur une base quotidienne, dans l'application de la mission du Service. La compréhension de l'énoncé de mission, l'attitude, le comportement, l'information et les connaissances de nos superviseurs sont d'une suprême importance. Par contre, nous réalisons que leurs tâches sont compliquées.

Nous ferons des efforts supplémentaires pour nous assurer que nos superviseurs hiérarchiques sont très bien formés dans les domaines correctionnels et de supervision. Nous nous efforcerons également de les tenir bien informés sur les développements récents et à venir ayant un impact sur leur champ de travail. Nous comptons sur leur collaboration pour faire progresser le Service, et cela par le truchement des conseils qu'ils peuvent nous donner et par leur engagement envers le SCC.

Les récompenses et la discipline

Les gestionnaires doivent s'assurer que les employés comprennent bien ce que l'on attend d'eux; par conséquent, ils comprendront également que le travail bien fait mérite d'être récompensé tandis que le travail mal fait doit être mentionné et traité de manière constructive. Les récompenses doivent être justes et appropriées à une personne ou à un groupe particulier. Elles seront accordées avec discernement afin de ne pas en ternir la valeur.

La discipline doit être une question confidentielle entre l'employé et son superviseur; en d'autres termes, les "exemples" doivent être évités le plus possible. Lorsque des mesures disciplinaires s'imposent, celles-ci devront être adoptées promptement et avec justice. La discipline doit être juste et raisonnable et elle doit encourager les employés à s'améliorer.

Au sein du SCC les récompenses servent à marquer et à encourager un rendement exceptionnel tandis que la discipline sert à corriger un rendement insatisfaisant ou inapproprié. Les récompenses sont accordées en public et la discipline appliquée en privé. Il est indispensable que le travail bien fait soit relevé plus rapidement que ne l'est un piètre rendement.

Le patronat et les syndicats

Le SCC reconnaît le désir naturel, voire le droit des employés à la représentation aux fins de négociation collective des avantages et des conditions de travail. Nous établirons et maintiendrons des mécanismes favorisant les échanges et la coopération dans les relations employeur-employés. Nous fournirons aux employés des moyens de redressement sans crainte de représailles et nous établirons des conditions de rémunération et d'emploi comparables à celles du secteur privé, justes et équitables tant pour les employés que pour les contribuables.

La direction du SCC s'efforce d'être ouverte avec les syndicats, de tenir ces derniers informés de ses initiatives et de les faire participer à l'élaboration des politiques touchant notre personnel.

Les gestionnaires du SCC devront aussi constamment rechercher de meilleurs moyens de régler leurs différends de manière informelle. Nous nous efforcerons de régler les problèmes de gestion au plus bas palier possible.

Nous travaillerons à atteindre une atmosphère d'ouverture d'esprit, de communication, de confiance, de respect mutuel et une philosophie de travail axée sur la prémisse que nous tendons tous vers une mission commune.

La santé

Le milieu de travail au SCC tend à produire un certain degré de stress, compte tenu de la nature du milieu carcéral, et les employés et les détenus sont soumis à des pressions que d'autres groupes ne subissent pas. Nous assurerons donc aux employés, et à leurs familles, le plus haut degré d'aide possible.

Nous sommes soucieux de promouvoir la santé et le bien-être mental et physique chez nos employés, de même que la santé et l'efficacité organisationnelles du Service. Nous nous préoccuons aussi de la sécurité du personnel.

Nous nous efforcerons toujours de trouver des moyens d'améliorer la santé de l'organisme et de ses membres. De leur côté, les employés du SCC devront contribuer à la qualité de leur milieu de travail, combattre le stress et veiller à leur propre bien-être.

Gestion

Le meilleur usage possible des ressources qui nous sont affectées pour la gestion du SCC représente un aspect important de notre responsabilité à l'égard des deniers publics. Nous nous faisons un point d'honneur de ne pas demander plus que ce dont nous avons besoin.

Les gens du Service sont notre ressource première. Par conséquent, et parce que c'est le meilleur moyen par lequel nous pouvons assurer une reconnaissance à notre personnel, nous souhaitons faire un usage optimal de tous les talents de nos gens. Voilà pourquoi nous voulons une délégation des pouvoirs au niveau le plus proche possible du point de prise des décisions.

Si cela exige une formation accrue afin d'assumer les pouvoirs et, partant, la responsabilité et l'obligation redditionnelle, nous veillerons à ce qu'une telle formation soit assurée. Nous veillerons aussi à ce que nos politiques et nos structures opérationnelles facilitent une telle délégation au plus haut degré possible.

Il est important que les pouvoirs et responsabilités de chaque unité (direction, région et administration centrale, pénitencier, bureau de libération conditionnelle du SCC, CCC, équipe et employé) soient identifiés aussi clairement que possible.

Ceci est important afin d'établir une relation claire entre les buts, l'affectation des ressources et l'application des pouvoirs et des responsabilités d'une part, et les besoins des secteurs particuliers du Service d'autre part.

Nous savons tous qu'il est impossible de prévoir toutes les situations où une décision ou une mesure s'impose. Dans les situations où aucune mesure n'a été établie à l'avance, il pourrait se produire des pertes ou des dommages. Par conséquent, nous nous attendons à ce que tous et chacun assume ses responsabilités lorsque la situation l'exige et que personne d'autre ne le fait.

Au niveau de la gestion, un bon leadership, une bonne planification et un contrôle pertinent sont des éléments essentiels. Il est difficile de définir un bon leadership. Cependant, dans notre Service, nous définirons le bon leadership comme étant un rendement, un comportement et une attitude qui suscitent respect et enthousiasme chez les subordonnés, les pairs et les supérieurs. Le bon leader guidera et inspirera ses gens à atteindre les buts et les objectifs dans un climat de travail caractérisé par la confiance, la loyauté, la souplesse, l'esprit d'initiative et les possibilités élevées de croissance individuelle, de participation et d'engagement. Dans un tel climat, les talents et les besoins de formation particuliers des employés seront reconnus.

Un des signes immédiats d'une saine gestion est l'exécution des activités dans l'atmosphère amicale d'un milieu sain et bien entretenu.

La motivation et la confiance sont des éléments clés.

La largeur d'esprit est un autre élément clé en ce qui concerne les relations de travail puisqu'elle signifie que les gens écoutent et parlent sans crainte de leurs idées et de leurs préoccupations.

Les conflits sont naturels et nécessaires à l'évolution. Ils ne sont pas forcément mauvais ou bons. Cependant, ils peuvent être bien ou mal traités. Le pire moyen de traiter les conflits au sujet de questions importantes est de les supprimer ou de prétendre qu'ils n'existent pas, ou encore de les laisser traîner sans solution constructive. Le secteur dans lequel nous évoluons est trop important pour que nous n'écoutions pas ceux qui ont une opinion différente de la nôtre et que nous taisions nos préoccupations, nos réserves et nos bonnes idées.

Sur les questions importantes, le consensus est également un point essentiel pour assurer une bonne gestion. Néanmoins, un consensus doit être fondé sur une base la plus vaste possible. Un consensus n'est pas toujours possible, mais lorsqu'une décision a été prise, nous devons la suivre avec loyauté et ardeur. Nous nous attendons à ce que tout le monde respecte une décision, dans la mesure où celle-ci est valable, et que personne ne tente de la contourner.

Notre politique d'ouverture de largeur d'esprit doit aussi englober les délinquants. Les délinquants ne doivent pas participer activement à notre gestion. Cependant, ils font tellement partie de notre travail, de notre milieu et de nos conditions de travail, qu'il serait peu judicieux de ne pas les inclure dans notre processus de prise de décisions. D'ailleurs, le respect de la dignité humaine exige que nous prêtions l'oreille aux délinquants. La largeur d'esprit au niveau des relations de travail est un des facteurs les plus importants pour l'excellence de notre rendement, peut-être même le plus important. C'est un mode de vie au travail que tout organisme pourrait améliorer. À l'avenir, la largeur de vue sera une des priorités du Service.

La planification est au service des secteurs organisationnels de l'organisme. Elle nous aide dans l'intégration des ressources humaines, matérielles et financières (vue d'ensemble stratégique et plans opérationnels pluriannuels) et à anticiper les résultats.

La planification révèle ce que le Service veut réaliser dans un délai prescrit pour l'accomplissement de sa mission. Une bonne planification doit être exprimée en des termes qui permettent l'évaluation des progrès. Elle doit faciliter l'évaluation périodique du programme et permettre aux gestionnaires d'utiliser les évaluations pour l'appréciation du rendement.

La planification doit aussi permettre de s'assurer que tous les résultats anticipés pointent dans la direction de la mission et démontrent des progrès. Les plans doivent par conséquent ne comprendre aucun élément insignifiant. Les résultats anticipés sont généralement très simples; le processus qui y mène est cependant complexe. Les planificateurs doivent non seulement s'assurer que les objectifs sont fixés dans la bonne direction, mais aussi s'assurer que les buts sont suffisamment élevés pour présenter un défi, tout en étant réalisables.

Ceci exige un très haut degré de compréhension du genre de travail que nous accomplissons, des possibilités qu'il offre et des contraintes qu'il impose. Cela exige aussi un engagement profond envers des objectifs élevés de la part de ceux qui doivent mettre ces plans en oeuvre et de ceux qui sont touchés par ces plans; par conséquent, il est nécessaire que les employés puissent collaborer, dans une large mesure, au processus de planification.

Les planificateurs doivent être conscients des besoins des unités opérationnelles et, tout comme les contrôleurs, ils doivent tenir compte des rapports entre les coûts et les avantages reliés à leurs projets et voir à ce qu'ils ne constituent pas un fardeau administratif trop lourd.

Le Service correctionnel du Canada est un système fortement axé sur la responsabilité, au sein duquel tous les employés sont tenus responsables de leurs activités et des résultats de leurs réalisations dans le contexte des objectifs du Service. Les employés sont aussi tenus responsables de l'administration des ressources et du respect de tous les règlements se rapportant à leur champ d'action. Ainsi, des objectifs et des priorités acceptés de part et d'autre doivent-ils être définis et énoncés aussi clairement que possible afin d'assurer la compréhension, les obligations et l'engagement.

Un système de mesure du rendement et de rétroaction informant tous ceux qui sont touchés par les progrès doit être mis en oeuvre et les initiatives des employés doivent être prises en considération. Les appréciations du rendement sont importantes et servent à de nombreuses fins. Elles contribuent à l'épanouissement des employés et des superviseurs; par le biais de ce mécanisme, ceux-ci peuvent recevoir tant une rétroaction que des suggestions de perfectionnement professionnel et de rendement au service du SCC.

Le Service est responsable de l'administration d'un grand nombre de ressources et il est important que celles-ci soient utilisées d'une façon qui permette au Service de rester le plus proche possible de la réalisation de sa mission (contrôler et aider les délinquants). Par conséquent, l'énoncé de mission et les principes directeurs établiront les bases pour la répartition des ressources.

Nos structures de tous les niveaux du Service doivent être clairement reliées au mandat et aux particularités de l'unité. Ceci permettra de s'assurer que chaque unité a les meilleures possibilités de réaliser son mandat, ainsi que de s'assurer que toutes les unités - le Service dans son ensemble - ont les meilleures possibilités de réaliser l'énoncé de la mission du Service.

La réorganisation est parfois coûteuse et peut causer des dérangements. Par conséquent, les réorganisations ne doivent avoir lieu que lorsque les avantages à long terme dépassent clairement les coûts et les dérangements à court terme.

C'est par l'intermédiaire de ceux qui sont les plus proches des secteurs opérationnels que nous saurons si une réorganisation est souhaitable et, le cas échéant, quel genre d'organisation semblerait le meilleur. Toute réorganisation a une incidence sur plus d'un niveau du Service. Tous les niveaux touchés doivent donc participer et une attention particulière doit être accordée à l'opinion de ceux qui sont directement touchés. Par conséquent, les employés, les représentants syndicaux et le personnel de

toutes les unités touchées doivent participer à tout processus de changement organisationnel dès ses débuts.

Dans l'organisation du Service, ou d'une partie de ce dernier, il est important que le but du secteur en question soit clairement relié à la mission du Service.

Les structures, dans l'ensemble du Service ne peuvent et ne doivent pas être les mêmes dans nos diverses unités opérationnelles. Les différents types de responsabilités (mandat opérationnel et sécurité), le milieu géographique, culturel et environnemental et les différences d'architecture constituent certaines des raisons pour lesquelles nous devons travailler dans différentes structures si nous voulons oeuvrer de la meilleure façon possible vers un objectif commun. Nous pouvons tous travailler différemment, mais tout aussi bien.

D'autre part, certains principes de base doivent être respectés pour assurer un rendement de haut calibre dans l'ensemble du Service, et pour contrôler le système dans son ensemble de façon correcte. Par conséquent, nous devons tendre vers des structures organisationnelles ayant le moins de paliers hiérarchiques possibles.

Ceci contribuera à clarifier nos opérations, à faciliter une bonne communication opérationnelle et à rendre le travail d'équipe plus facile à appuyer. Le travail d'équipe est indispensable dans tous les secteurs où un haut degré de créativité est requis pour assumer les responsabilités assignées.

Nous devons tendre vers une base de contrôle aussi vaste que le permet l'administration, non pas parce que cela est souhaitable en soi, mais en raison d'un désir d'avoir le moins de niveaux hiérarchiques possible dans notre structure.

L'étendue de cette base est déterminée par la nature du travail et par le temps nécessaire à la supervision du travail des subordonnés. En aucune circonstance la base de contrôle ne doit être tellement vaste que le superviseur et son subordonné immédiat ne sentent plus qu'ils constituent une équipe au sein de laquelle les efforts de chaque membre particulier sont importants pour l'atteinte du but commun. Le travail d'équipe est également essentiel si l'on veut que les gens se sentent mutuellement soutenus dans l'accomplissement de leur travail, et ce, en période de crise plus particulièrement.

Les équipes sont un outil important de gestion et de communication dans le Service. Si un secteur de responsabilité exige non seulement de la créativité mais plus d'un type de connaissances professionnelles, la structure doit alors permettre que l'on puisse retrouver toutes les compétences nécessaires au sein de l'équipe. Toute équipe doit, en plus de sa responsabilité première, assumer la responsabilité de produire des services et de rendre des décisions de qualité.

Chaque fois que la communauté locale au sein de laquelle le Service fonctionne est en mesure de fournir des services de qualité égale ou supérieure à celle du Service lui-même, celui-ci tâchera de faire usage de ces ressources externes.

Par conséquent, et puisque les besoins des délinquants s'orientent dans la même direction, le Service tâchera de repérer les unités opérationnelles les plus proches possible de la concentration d'appui communautaire pour les délinquants en libération conditionnelle ou en surveillance obligatoire, ou des familles des délinquants, ainsi que dans des secteurs qui offrent, dans ses programmes, les meilleures possibilités de participation communautaire.

L'utilisation de ressources extérieures exige une attention particulière à l'égard de l'intégration de ces activités au reste des activités du Service. Par conséquent, les services extérieurs doivent être exécutés comme partie intégrante du Service et les contractuels devraient être activement encouragés à participer à l'intérieur des équipes lorsque cela semble pertinent.

La responsabilité de l'exécution d'un travail de haut calibre pour un contrôle de la qualité, ainsi que l'obligation de tendre constamment vers une meilleure qualité et de meilleurs moyens de faire les choses, résident principalement au niveau de chaque employé du Service.

La surveillance de la qualité, effectuée par le truchement des mécanismes de contrôle que tout organisme fonctionnant efficacement doit avoir, suit de près le contrôle de la qualité au niveau individuel. Quant aux pouvoirs, le contrôle de la qualité doit se faire le plus près possible du niveau du produit ou d'exécution du service.

Le contrôle n'est pas indispensable en soi. Il est nécessaire afin de s'assurer que les ressources servent au but auquel elles avaient été assignées et ne dépassent pas les niveaux autorisés. Enfin, les mécanismes de contrôle sont adoptés dans le but de rechercher de meilleurs moyens d'utiliser les ressources.

Nous devons nous assurer que les mécanismes de contrôle à tous les niveaux sont conçus de façon à faire ressortir directement des objectifs de planification et à faciliter la responsabilité par le truchement d'une surveillance régulière, d'une évaluation périodique, d'évaluations de l'efficacité et de l'efficience et du respect des politiques. Règle générale, notre contrôle sera serré en ce qui a trait aux valeurs exprimées dans l'Énoncé des valeurs, mais assez souple sur le plan opérationnel.

Comme toute autre activité du Service, les contrôles doivent tenir compte des facteurs coûts-avantages et ne doivent imposer qu'un fardeau administratif minime. En d'autres termes, nous n'essayons pas de devenir excellents dans le milieu correctionnel (comme le définit notre Énoncé de mission) par le simple moyen des contrôles. Nos efforts principaux seront axés sur les stratégies décrites dans l'Énoncé des valeurs du SCC.

Une bonne gestion représente plus que la gestion de toutes les parties d'un système. Cet élément "supplémentaire" est difficile à définir et encore plus difficile à mesurer. Mais c'est précisément cet élément supplémentaire qui mène à l'excellence.

Communications

Communications internes

Nos communications internes dépendent de trois facteurs importants: 1) la direction doit fournir aux employés opérationnels les systèmes, l'élan et les outils, 2) les communications concernent tout le monde et 3) le superviseur immédiat est l'élément clé du processus de communication.

Les gestionnaires et superviseurs devront être aussi ouverts que possible, dans leurs communications, tout en maintenant un côté pratique et en reconnaissant l'importance de tenir les membres du personnel pleinement informés sur les questions qui les concernent. Les communications internes, soit la circulation de l'information entre les unités organisationnelles ainsi qu'entre les gestionnaires et les employés, devront être facilitées par tous les moyens possibles. Les membres du personnel seront informés avant les délinquants. Les superviseurs doivent être informés avant leurs subordonnés. Reconnaisant l'importance de ceci dans le réseau des communications, nous nous engageons à veiller à ce que les superviseurs de tous les niveaux maintiennent des voies de communication ouvertes et parlent aussi bien des problèmes que des solutions.

Il est indispensable que des réunions du personnel aient lieu fréquemment dans toutes les unités du SCC, afin d'assurer l'efficacité de la communication et du processus de prise de décision.

La communication est un processus bilatéral et il revient aux gestionnaires et superviseurs de prêter l'oreille aux préoccupations du personnel. La perception d'une question est tout aussi importante que la réalité et doit être envisagée comme telle. Des méthodes tant officielles qu'officieuses de communication devraient être adoptées. Nous reconnaissons aussi que l'attitude de l'organisme est souvent plus claire que les politiques et procédures officielles et témoignent davantage de la cohérence de notre message.

Le Service tendra vers la réalisation de certain idéaux au niveau de la communication avec les employés. Ainsi, nous:

- a) informerons pleinement les employés des objectifs, politiques, résultats de rendement, questions et préoccupations du Service;
- b) donnerons aux employés l'occasion d'exprimer officiellement et officieusement leurs idées et leurs préoccupations;
- c) consulterons les employés et leur présenterons une rétroaction, dans la mesure où cela est possible au sein d'un organisme d'envergure;
- d) motiverons nos employés de façon positive pour la réalisation des buts individuels et collectifs du Service;

- e) reconnaitrons les réalisations des employés;
- f) présenterons tant les bonnes que les mauvaises nouvelles, avec franchise et au moment opportun;
- g) informerons les employés des raisons pour lesquelles les choses sont faites, ce que cela signifie pour eux et comment cela peut les toucher,
- h) fournirons aux superviseurs et aux gestionnaires les renseignements, les outils et la formation dont ils ont besoin pour communiquer efficacement, et,
- i) communiquerons lorsque possible aux employés les renseignements concernant le Service avant que ceux-ci ne soient communiqués au public.

Communications avec les médias

Dans le cadre de sa stratégie de communication, le SCC s'est attaché à promouvoir la sensibilisation, la compréhension et l'acceptation du public à l'égard de ses programmes et activités. Les relations du SCC avec les médias doivent s'articuler autour de communications claires se rapportant au mandat, aux rôles et à la mission du Service. Nous serons positifs et proactifs. Nous nous attacherons aussi à être ouverts et responsables et à être perçus comme tels. Nous encouragerons de bonnes relations publiques avec les médias, surtout dans les secteurs de nos unités régionales. Ainsi, nous tâcherons de localiser les questions au niveau opérationnel plutôt que de les reporter au niveau national.

Le SCC fournira aussi les informations aux moments opportuns, sous réserve des restrictions imposées par la sécurité et le bon ordre des établissements et bureaux de libération conditionnelle, ainsi que des limites imposées par la législation sur la protection de la vie privée.

Nous souhaitons être francs avec le public, mais nous reconnaissons aussi que les employés parlant de questions se rapportant au Service sont tenus de respecter la sécurité, la vie privée des individus et la confidentialité des politiques. Bien que le SCC ait désigné des porte-parole aux niveaux national, régional et opérationnel, on admet que notre personnel, par le simple fait de situations quotidiennes, communique notre mission et nos objectifs à des personnes étrangères au milieu. L'élément clé ici est de développer, chez nos employés, une attitude positive à l'égard de leur travail et un sens de la loyauté, de la fierté et de la satisfaction. Nous devons toujours nous rappeler que des améliorations peuvent être apportées et, en tant que collectivité, nous continuerons à tendre vers des programmes correctionnels dont nous pouvons tous être fiers.

Nous inviterons les médias à être plus conscients de ce qui se passe dans nos établissements et bureaux de libération, et ce, en ce qui a trait aux bons comme aux mauvais côtés. Une sensibilisation à l'égard de nos programmes et de notre rôle complexe et souvent paradoxal sera activement encouragée.

Communications et relations avec les communautés locales

La sécurité de nos communautés avoisinantes constitue une préoccupation première pour le SCC et nous oeuvrerons activement vers l'amélioration des relations entre la communauté et nos unités organisationnelles. Le SCC tâchera d'être à l'écoute des besoins et des préoccupations de la communauté locale. Nous tenterons d'être un bon citoyen corporatif, et d'être perçus comme tel, ainsi qu'un élément positif sur le plan social, culturel et économique. Nous contribuerons à appuyer la communauté locale par le biais de contrats de services et de contrats professionnels, et par l'acquisition de biens.

Nos employés devraient être vus comme de bons voisins au sein de la communauté et, par conséquent, la participation des membres du personnel au sein de cette dernière est-elle encouragée. Nous favoriserons l'information du public par le biais de visites du personnel dans les écoles, les églises et les clubs sociaux.

De plus, la participation des délinquants au sein de la communauté sera encouragée dans la mesure du possible. Ce genre de relations existe maintenant dans les programmes d'aide aux citoyens de l'âge d'or, aux enfants et aux personnes handicapées. Le SCC souhaite promouvoir plus encore ces initiatives, car en aidant la communauté, nous nous aidons nous-mêmes. Nous ferons usage de ressources comme les médias locaux et les comités consultatifs de citoyens afin de concevoir des programmes proactifs destinés à faire connaître et accepter la mission et les objectifs du SCC par la communauté.

Les relations entre les unités du SCC et les communautés locales devraient être des relations d'intégration et d'harmonie. La communauté sera encouragée à participer aux programmes correctionnels, et à en être informée, et le SCC s'attachera à participer aux activités de la communauté, tant sur le plan social que financier. Les communications avec la communauté locale seront ouvertes et marquées d'échanges et de collaboration.

Relations avec les bénévoles et les organismes de bénévoles

Nous encouragerons aussi les citoyens à participer à nos programmes bénévoles. Dans nos relations avec les bénévoles et les organismes bénévoles, nous nous attachons à faire participer le public activement dans des relations d'aide avec le personnel et les délinquants. Cette participation doit s'appuyer sur une compréhension complète de nos rôles respectifs. Même s'ils ne remplacent pas notre personnel, la participation des bénévoles à plusieurs de nos programmes contribue à l'information du public et à une compréhension réaliste de notre entreprise et des préoccupations des délinquants.

Le SCC appuie fortement les programmes de bénévoles et veillera à ce que

a) chaque bénévole ou organisme de bénévoles ait un but défini,

- b) les bénévoles soient sélectionnés et orientés conformément à leurs compétences; et,
- c) le personnel soit informé de la valeur des bénévoles et soit encouragé à promouvoir des relations positives avec ces derniers.

Le SCC reconnaît que les bénévoles représentent une ressource inestimable au niveau de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes. La participation des bénévoles sera activement encouragée et ne sera restreinte que par les impératifs d'une gestion et d'un contrôle efficaces.

Ouverture envers le public à l'égard des affaires internes

En vertu du principe selon lequel le public est un participant responsable dans le processus correctionnel et que le SCC fait tout son possible pour lui faire connaître, comprendre et accepter ses programmes et ses activités, nous nous ouvrirons au public au sujet de nos affaires internes, tout en reconnaissant que nous sommes régis par des exigences politiques et législatives. Le SCC ne saura tolérer des pratiques incompétentes, corrompues ou inhumaines chez ses employés; cependant, nous maintiendrons la protection de la vie privée des individus, dans la mesure du possible.

Nous nous efforcerons d'informer le public au sujet des réalités de la vie dans l'organisme: le genre de difficultés qu'éprouvent nos délinquants et les difficultés auxquelles le personnel est confronté quotidiennement.

Le SCC s'efforcera de se prêter à l'examen du public, en admettant que même si nous travaillons dur, on peut toujours s'améliorer.

Communications avec les délinquants

Les communications avec les délinquants devraient permettre de susciter leur participation positive aux programmes. Les communications doivent être axées sur des questions précises, se faire avec professionnalisme et efficacité. La participation des délinquants au niveau des opérations internes sera encouragée bien que restreinte à un apport consultatif.

Les communications avec les délinquants se feront officiellement et officieusement. Les communications officielles passent par le biais des carnets de délinquants, des programmes d'orientation, des règlements écrits, des systèmes audio-visuels interne en circuit fermé et des "comités de détenus". Les communications officieuses passent entre le personnel et les délinquants de façon quotidienne et, dans ce contexte, les employés doivent s'assurer que toute communication est de nature professionnelle et contribue au développement de relations constructives. Les communications seront axées sur l'interaction de personne à personne. Les communiqués à l'échelle nationale et régionale seront transmis, au niveau local, au personnel fonctionnel qui, à son tour, les transmettra aux délinquants.

La direction assurera l'information nécessaire des employés et ces derniers communiqueront avec les délinquants.

La participation des délinquants sur le plan consultatif sera encouragée, quoique les décisions finales reviendront à la direction.

Communications avec les élus du peuple, les autres services et organismes publics

Le SCC communiquera avec les élus du peuple, les autres services et organismes publics par le biais de visites, de correspondance, d'échanges de personnel et d'échanges de publications. Ces moyens varieront selon le sujet en question, mais, en général, les renseignements seront ouverts, honnêtes et instructifs.

Le SCC s'attachera à communiquer avec les autres services et organismes publics par la promotion d'une meilleure appréciation et compréhension des programmes correctionnels. Nous assurerons une communication fréquente, fondée sur des intérêts communs, et nous adopterons une attitude dynamique dans nos relations avec eux, cela dans une optique de travail commun à l'intention et au nom du peuple canadien.

Le Rôle du SCC dans le Domaine de la Justice Criminelle

Le SCC prendra l'initiative dans le développement d'une politique globale en matière de justice criminelle au Canada grâce à une liaison, par le Secrétariat du Ministère, avec le ministère de la Justice et les autres ministères fédéraux, ainsi que par une participation aux activités des divers organismes et associations de justice criminelle.

Nous établirons et maintiendrons une participation active dans le domaine correctionnel international par le biais d'une comparaison des normes et des méthodes de gestion et par un échange de personnel avec d'autres juridictions. Nous assumerons aussi le rôle de participant ou d'observateur au niveau d'organismes internationaux en vue d'un échange de connaissances spécialisées et de résultats de recherche avec d'autres nations.

Une connaissance à jour des tendances actuelles et des politiques de réforme du droit, de surveillance policière, d'accusation, de sentence et de libération conditionnelle est essentielle au maintien d'un service correctionnel efficace et dynamique. Il est aussi indispensable que les autres éléments du système de justice criminelle soient régulièrement informés des développements qui se produisent dans le milieu correctionnel.

Nous collaborerons étroitement avec les corps policiers de tous les niveaux afin d'encourager un comportement respectueux des lois de la part des délinquants. Cela sous-entend le maintien de voies de communication ouvertes et l'échange de renseignements par divers moyens, et revêt une importance particulière en ce qui a trait aux délinquants dans la communauté. Cela signifie aussi une coordination étroite avec les secteurs de prévention criminelle et de réaction d'urgence.

Nous encouragerons des échanges actifs avec les corps policiers, les procureurs et les juges afin de nous assurer que ceux-ci sont conscients des besoins, des préoccupations et des problèmes propres à notre environnement, et agissent en conséquence.

Dans nos relations avec le secteur judiciaire, nous assurerons autant d'apport que possible dans les décisions de sentence afin de veiller au développement accru d'une politique coordonnée en matière de justice criminelle.

Nos relations avec les services correctionnels provinciaux prennent la forme d'une participation conjointe au niveau du système de justice criminelle, avec un partage de nombreux points de vue, besoins et préoccupations. Nous travaillerons activement à améliorer les échanges de méthodes, de normes, de services et de membres du personnel avec les autres départements de corrections. Par l'intermédiaire de notre participation au forum des chefs de service correctionnel, de même que par nos échanges réciproques au niveau local et régional avec les services correctionnels provinciaux nous nous attacherons à présenter nos préoccupations communes aussi efficacement que possible aux autres éléments du système de justice criminelle.

La coordination de nos activités avec celles de la Commission nationale des libérations conditionnelles est essentielle pour que chaque organisme puisse respecter son mandat. Nous veillerons à ce que nos communications concernant les délinquants avec la Commission des libérations conditionnelles soient du plus haut calibre et qu'une ouverture d'esprit et une coopération à tous les niveaux de nos organismes respectifs prévalent.

Revue et développement organisationnels

Nous visons l'excellence dans la réalisation de notre mission au sein de la société. Il est donc indispensable que nous soyons à l'écoute de notre milieu et réagissions en fonction de celui-ci.

Pour ce faire, nous devons avoir la capacité de scruter constamment l'horizon afin de repérer les changements qui s'imposent. Ceci nous permettra de nous assurer que nous sommes aussi efficaces et efficients que possible dans notre travail.

Le SCC continuera à mettre au point des mécanismes qui amélioreront notre capacité d'examiner tant le milieu extérieur qu'intérieur. Nous transcrirons ces informations en propositions de développement pour notre organisation et les communiquerons aux paliers appropriés de gestion.

Nous croyons que c'est notre capacité à nous orienter vers le futur et à réagir aux changements sociaux, économiques et techniques qui déterminera, dans une large mesure, l'excellence de notre Service.

QUESTIONNAIRE

Discussion

Le Comité supérieur de gestion a accompli une énorme tâche pour préparer le premier brouillon de l'Énoncé des valeurs.

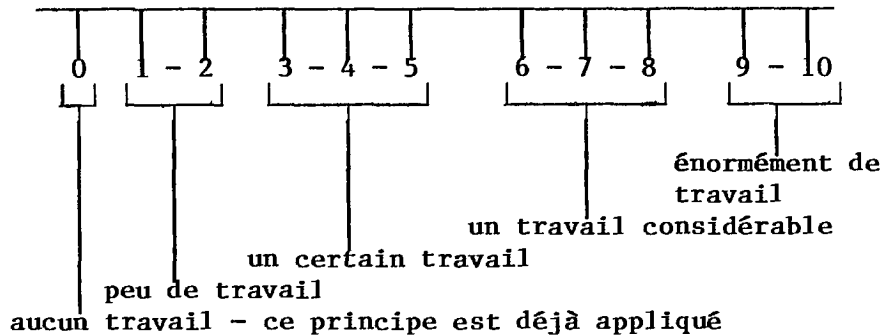
Toutefois, pour assurer le succès de cet Énoncé, il faut absolument que les principaux gestionnaires du Service acceptent et comprennent chacun de ses éléments, et qu'ils prennent un engagement vis-à-vis de ceux-ci. De plus, il est important d'avoir une idée du travail qu'exigera son application.

On a préparé un questionnaire renfermant 75 principes. Le questionnaire, accompagné du premier brouillon de l'Énoncé des valeurs, a été envoyé aux directeurs de l'administration centrale ou à leurs équivalents, aux directeurs exécutifs régionaux, aux administrateurs régionaux, aux directeurs d'établissement, aux directeurs adjoints d'établissement, aux surintendants, aux directeurs de district et aux gestionnaires de secteur.

Il fallait donner quatre réponses pour chaque principe, de la manière suivante:

- 1) Êtes-vous d'accord avec le principe, tel qu'il est énoncé?
Oui _____ Non _____
- 2) Sur une échelle de 0 à 10 (0 signifiant aucun et 10 énormément) combien de travail sera requis pour modifier la situation actuelle?
 - a) à votre lieu actuel de travail?
 - b) à l'échelle nationale?

Interprétation de l'échelle:



Veuillez simplement encercler le chiffre approprié.

- 3) Désirez-vous faire des observations générales ou détaillées sur ce principe? Veuillez préciser.

Les répondants au questionnaire sont demeurés anonymes afin qu'ils puissent répondre le plus franchement possible. Ils n'ont indiqué que leur région et leur lieu de travail, à savoir un établissement, un bureau de libération conditionnelle, l'administration centrale régionale ou l'administration centrale.

Le questionnaire a été envoyé le 26-09-84 et la date de son retour était assez rapprochée afin de nous permettre de terminer l'analyse des résultats et de présenter ceux-ci pour la réunion de novembre du Comité supérieur de gestion. Toutefois, des erreurs attribuables au système du courrier ont causé beaucoup de confusion: bon nombre de destinataires n'ont pas reçu le questionnaire, tandis que d'autres en ont reçu plusieurs copies supplémentaires. D'autres copies ont été postées et la date limite de retour a été repoussée.

Analyse

Le 9 novembre 1984, nous avons reçu et analysé un certain nombre de questionnaires.

Il convient de préciser que ce questionnaire n'avait pas un but scientifique. Il visait principalement à familiariser divers gestionnaires avec l'Énoncé des valeurs et à connaître leurs observations personnelles avant de présenter celui-ci au CSG. En second lieu, il visait à obtenir certains renseignements sur la culture organisationnelle en cours au SCC et à déterminer les efforts qu'il nous faudrait déployer en vue de mettre les principes directeurs en application.

En résumé, voici les résultats que nous avons obtenus:

- Nombre total de questionnaires analysés:

Administration centrale nationale	33
Atlantique	8
Québec	42
Ontario	43
Les Prairies	27
Pacifique	22

- Nombre total de réponses positives 11238 - 95.5 %

- Nombre total de réponses négatives 533 - 4.5 %

Les réponses données pour chacune des parties de l'Énoncé de valeurs se résument comme suit:

Délinquants (questions 1 à 21); % favorable	95.2 %
Personnel (questions 22 à 29)	96.9 %
Gestion (questions 30 à 62)	94.9 %
Communications (questions 63 à 69)	95.8 %
Rôle du SCC dans le domaine de la justice criminelle (questions 70 à 74)	97.2 %
Revue et développement organisationnels (question 75)	97.4 %

En ce qui concerne le questionnaire, on a été étonné de l'accord exceptionnel obtenu concernant les principes. Dans aucun cas, il n'y a eu plus de 20% des répondants qui se sont opposés à un principe et l'appui a été presque unanime pour certains principes très importants. Par exemple, dans les cas suivants:

- Nous serons guidés par le devoir d'agir en toute justice (99% d'accord).
- Nous appuierons tous les efforts déployés par chaque détenu pour se créer une base dans la collectivité (98% d'accord).

- Dans les communications internes, les principes fondamentaux consistent à communiquer le plus possible avec les membres du personnel par le truchement de toute une gamme de moyens divers; pour être honnêtes, les communications doivent être bilatérales, c'est-à-dire qu'elles doivent se faire entre les membres du personnel et leurs superviseurs et gestionnaires et vice-versa (99% d'accord)
- Nous voulons déléguer les pouvoirs le plus près possible du point d'incidence de la décision prise (98% d'accord)

Par ailleurs, on a estimé que l'application de certains de ces même principes exigerait passablement de travail. Par exemple, les répondants avaient tendance à croire que l'application à l'échelle nationale du principe concernant la délégation exigerait un travail assez considérable (c'est-à-dire environ 7 sur une échelle de 10).

Dans l'ensemble, il est évident qu'on appuie fortement les principes directeurs et que les points de vue sont remarquablement constants dans tout le Service. On est également d'accord pour dire qu'un travail énorme sera nécessaire si l'on veut mettre tous les principes en application.

On prépare actuellement un rapport distinct qui renferme notre analyse détaillée des réponses au questionnaire. Ce rapport révélera les divergences d'opinion qui existent entre les régions, et entre l'administration centrale et les régions. Il révélera aussi les écarts qui existent dans les réponses entre l'administration centrale, les administrations régionales, les bureaux de libération conditionnelle et les établissements.

La plus importante partie du rapport sur le questionnaire sera la compilation et l'analyse des milliers de commentaires sur les différentes parties de l'Énoncé des valeurs que le Groupe de travail a reçus. Le Groupe a tenu compte de ces observations pour améliorer l'énoncé proposé, mais ces dernières n'ont pas suscité d'importantes modifications. Cela s'explique par le nombre exceptionnel de réponses positives, lesquelles ont révélé que les répondants ne désiraient pas que des changements majeurs soient apportés au brouillon de l'Énoncé.

Toutefois, les observations sont d'une grande importance pour l'application de l'Énoncé des valeurs, dans la mesure où elles donnent une assez bonne idée du type d'obstacles auxquels le Service peut se heurter au cours du processus de mise en application.

Les répondants semblent également différer d'opinion sur la quantité de travail qu'exigera la mise en oeuvre des principes directeurs. Le personnel régional (établissements, bureaux de libération conditionnelle, SCC) semble croire qu'il faudra plus de travail que ne le pense le personnel de l'administration centrale. Cette différence de perception sera traitée en détail dans le rapport sur le questionnaire.

OBSERVATIONS SUR L'ÉNONCÉ DES VALEURS

Pour l'application des principes directeurs, il est important de comprendre qu'ils ne se rattachent pas aux directions. Par exemple, l'application des principes sur la formation et le perfectionnement du personnel n'incombe pas seulement à la Direction "de la formation et du perfectionnement du personnel". Si possible, chaque employé doit appliquer individuellement les principes directeurs dans le cadre du mandat du Service.

Le présent chapitre décrit l'objet principal de l'Énoncé de valeurs et son lien avec les points de vue exprimés au 1er chapitre concernant la gestion du Service correctionnel du Canada et la relation qui existe entre le Service et les délinquants.

Il renferme aussi des observations sur la façon dont les employés supérieurs conçoivent l'Énoncé des valeurs et expriment leur appui et leurs préoccupations dans les réponses au questionnaire. De plus, ce chapitre traite du lien le plus important qui existe entre les diverses parties de l'Énoncé ainsi que de certaines conséquences majeures susceptibles de découler de l'application de l'Énoncé des valeurs.

Énoncé de la mission et notes explicatives

Suivant l'Énoncé de la mission, le plus important objectif du Service est de contribuer à la protection de la société. Il précise aussi que le Service peut y arriver de deux façons, en effectuant un contrôle des délinquants et en leur apportant de l'aide.

Cet objectif semble être suffisamment clair pour devenir la clef de voûte du Service et pour donner suite aux points de vue exprimés au 1er chapitre. Les notes explicatives indiquent le passage d'une idéologie des possibilités à une idéologie de la motivation active en précisant que: "aider signifie encourager activement et continuellement les délinquants à se prendre en main, ce qui se traduira ensuite par un avenir plus productif pour eux et pour la société canadienne."

En ce qui concerne le choix du contenu de l'Énoncé de la mission et des notes explicatives, on s'est inspiré du point de vue que la mission doit être formulée le plus brièvement et le plus clairement possible et ne renfermer que les plus importants messages que le Service veut transmettre au personnel et au public.

Au moment de rédiger l'énoncé de la mission, on a également jugé important de trouver une formulation qui semblerait, selon le Service, être la plus appropriée sur le plan opérationnel, au cas où le Parlement déciderait ultérieurement d'inclure cette mission dans la législation sur le Service correctionnel du Canada. Cependant, il convient de souligner que le Groupe de travail a étudié la question, à savoir si une telle inclusion était souhaitable, et que le Groupe et le Comité supérieur de gestion en ont discuté.

En outre, bien qu'il ne fasse peu de doute que le fait pour le Service de contribuer à la protection de la société, en effectuant un contrôle des délinquants et en leur apportant de l'aide, demeurera l'élément primordial de sa mission pour un certain temps, de nouvelles connaissances sur les contrôles et l'aide aux délinquants peuvent nous faire passer de l'idéologie de la motivation active à une autre méthode. C'est pourquoi une réserve a été faite dans les notes explicatives au sujet du sens des termes "contrôle" et "aide" et non pas dans l'énoncé de la mission. Par conséquent, la mission, telle qu'elle est formulée, renferme moins d'incertitude que si certaines parties des notes explicatives y avaient été incluses.

On a établi les principes directeurs en tenant compte de la mission et des notes explicatives, et ceux-ci renferment plusieurs renvois à la mission. Toutefois, la mission et son objet fondamental influent plus directement sur certaines parties des principes directeurs que d'autres. Ainsi, les principes concernant le personnel et les délinquants sont plus directement influencés que ceux sur la gestion, par exemple. Toutefois, il y a lieu de souligner que même si les principes de gestion s'appuient principalement sur ce que l'on considère actuellement comme étant de bonnes pratiques de gestion, le fait que ces principes visent à faciliter cette mission a joué pour beaucoup dans leur formulation. La plus forte incidence que la mission a eue sur les principes directeurs, autres que ceux au sujet des délinquants et du personnel, c'est que les activités portant sur le contrôle et l'aide sont jugées, dans tous les principes, comme plus importantes que toute autre activité prévue au sein du Service.

Délinquants

À la lecture des principes directeurs sur les délinquants on ne doit pas oublier qu'il ne s'agit pas d'une série de concepts "farfelus". Pour les raisons indiquées au 1er chapitre, ils ne sont pas non plus établis à partir d'un point de vue professionnel en matière de correction. Les membres du Comité supérieur de gestion, et les nombreux autres employés du Service qui ont contribué à la formulation de ces principes, ont des antécédents variés dans le domaine de la correction et proviennent d'autres milieux professionnels, dont le droit, les services sociaux, les corps policiers et l'administration.

En général, les principes sur les délinquants suivent les sciences sociales qui abordent presque toutes les activités de correction. Toutefois, ils ne sont pas une série de concepts théoriques à expérimenter. Ils sont solidement fondés sur l'expérience pratique et le bon sens. Ils sont censés correspondre à la réalité concrète de notre futur travail.

À cet effet, il y a un principe qui se lit comme suit: "Il n'en tient qu'à nous de découvrir les circonstances précises et les besoins individuels qui découlent de la peine actuelle de chaque délinquant". Pour certains répondants au questionnaire, cela semblait relever des spécialistes de la médecine, de la psychologie ou de la gestion des cas, et ne pas représenter un objectif approprié pour les agents correctionnels qui sont soucieux de la sécurité. Toutefois, la majorité des répondants étaient d'accord avec ce principe et estimaient que sa mise en oeuvre exigerait beaucoup de travail.

L'application de ce principe exigera beaucoup de travail en effet puisqu'elle est l'affaire de tout le monde. Aussi longtemps qu'une grande partie de nos employés considéreront que "ce n'est pas leur affaire" ou qu'ils s'agit d'un principe "farfelu", nous aurons des problèmes. Les besoins reliés à une sentence peuvent varier, allant d'un besoin de sécurité accrue, c'est-à-dire de l'isolement dans une unité spéciale de détention, à un besoin de traitement pour l'alcoolisme. Tous les employés qui sont en rapport direct avec les délinquants doivent jouer un rôle-clé dans l'application de ce principe, en faisant connaître leurs observations et leurs idées. Bien entendu, pour rendre ce principe entièrement opérant, le Service devra songer à de meilleures façons d'obtenir la participation des agents de sécurité, des superviseurs, des médecins et des professionnels de la santé, du personnel chargé du développement social et des autres principaux employés de premier niveau.

Le Groupe de travail a identifié quatre concepts qui sous-tendent les principes directeurs sur les délinquants et qui sont essentiels à la réalisation de la mission du Service: la justice, la responsabilité personnelle, l'interaction entre les membres du personnel et les délinquants et entre les diverses divisions (soit la base de la sécurité dynamique), ainsi que le soutien actif des efforts que déploient les délinquants pour améliorer et intensifier les liens qu'ils entretiennent avec la collectivité.

Le principe d'équité est essentiel dans nos rapports avec les délinquants, compte tenu du pouvoir spécial que nous exerçons, en vertu du Code criminel, sur les citoyens condamnés à des peines de deux ans ou plus. Ce pouvoir a

trait à la suppression de la liberté et il est décrit dans l'Énoncé de la mission comme exercice de contrôle sur les délinquants. Ce pouvoir ne doit pas être exercé arbitrairement. Étant donné que le Parlement et la population du Canada nous investissent de ce pouvoir, nous devons nous engager à honorer notre obligation d'être justes.

Conformément à la loi, le devoir d'agir équitablement doit se refléter dans toutes les mesures administratives prises concernant les délinquants. Ce devoir influe également sur les aspects administratifs de l'accès aux droits, privilèges et programmes qui sont prévus pour les délinquants. Le fait que nous soyons fiers de remplir notre devoir d'agir équitablement indique que l'application de ce principe est plutôt active que passive, ce qui constitue une façon de voir qui a des répercussions sur le placement et le transfert, et sur d'autres décisions relatives aux programmes. Essentiellement, le travail à effectuer pour appliquer entièrement ce principe consistera à établir des critères précis pour toutes les décisions qui influent sur la diminution ou l'augmentation du degré de liberté dont jouit le délinquant. Ainsi, de meilleurs critères pour les décisions à prendre dans le cadre d'un système complet de classification peuvent être considérés comme l'un des moyens les plus efficaces de progresser dans ce domaine.

Les réponses aux questionnaires révèlent un besoin de formation, de ressources additionnelles au niveau régional et de nouvelles méthodes de travail pour appliquer entièrement ce principe.

La responsabilité personnelle est le deuxième concept fondamental que sous-tendent les principes directeurs; il traite des relations entre les employés et les délinquants, et il s'applique aussi bien aux employés qu'aux délinquants. En ce qui concerne les délinquants, le principe indique: "Nous encouragerons tous les délinquants à obtenir plus de liberté, avec le temps, en adoptant un comportement responsable". Voilà un des liens qui existent entre les deux principales façons dont nous contribuons à protéger la société, c'est-à-dire le contrôle et l'aide. Tel qu'il est indiqué dans les notes explicatives qui accompagnent l'Énoncé de la mission. Nous tenterons d'établir un équilibre entre le contrôle que nous exerçons sur les délinquants et la possibilité qu'ont ces derniers d'assumer leur propre comportement.

Puisque l'on redonne graduellement au délinquant la possibilité d'assumer son comportement durant sa peine, en autant qu'il adopte un comportement responsable, le Service s'assure de faire tout en son pouvoir pour protéger la société par l'isolement sécuritaire et il voit à ne pas renvoyer dans la société des délinquants qui soient pires après avoir terminé leur peine qu'au moment de leur incarcération.

Afin d'encourager le comportement responsable, il incombe aux employés de faire preuve à eux-mêmes de comportement responsable dans tous leurs rapports avec les délinquants. Cela est conforme au principe de la justice et aussi à la nécessité de se comporter avec les délinquants d'une manière professionnelle.

L'interaction et les communications efficaces entre les employés et les délinquants, et entre les employés des diverses divisions, sont le troisième concept que sous-tendent les principes indiqués dans cette partie. Une interaction efficace, notamment entre le personnel hiérarchique et les

délinquants, constitue la base d'une bonne sécurité, de bons programmes et d'assistance individuelle efficace. Elle devient ainsi un autre lien important entre le contrôle et l'aide. Les connaissances personnelles que les employés acquièrent grâce à cette interaction avec les délinquants leur permettent de fonder leurs recommandations concernant les programmes, les transferts et les décisions en matière de libération conditionnelle. C'est l'élément essentiel à la sécurité dynamique. On a conclu dans les ouvrages pertinents que les bonnes communications qui sont entretenues entre le personnel de premier niveau et les détenus sont les meilleurs moyens d'éviter des problèmes dans les établissements et en matière de libération conditionnelle. L'interaction efficace permanente entre les délinquants et le personnel est aussi la base de l'idéologie de la motivation active dont il est question au 1er chapitre.

Les réponses au questionnaire révèlent que ce sera l'un des principes les plus difficiles à appliquer entièrement. Bon nombre de réponses indiquent que le taux élevé actuel des transferts favorise une situation où il n'existe souvent aucune interaction valable. Il ressort de plusieurs réponses que la sécurité dynamique n'est pas pratiquée de la façon appropriée, voire bien comprise dans plusieurs de nos établissements à sécurité élevée, et que l'application de ce principe sera difficile à assurer. De plus, les enquêtes sur les incidents survenus dans les établissements de Millhaven et de Stoney Mountain renferment une foule d'observations sur la corrélation entre les taux élevés de transferts, l'absence de rapports entre le personnel de premier niveau et les délinquants et les incidents violents.

Le quatrième concept que sous-tendent les principes concernant les délinquants est celui qui consiste à leur fournir un appui actif afin d'améliorer et d'augmenter leurs liens avec la collectivité. Cet appui est absolument essentiel si nous voulons remplir notre mission et aider les délinquants à retourner dans la société en tant que citoyens respectueux de la loi. Ce n'est pas seulement l'objet de la supervision en matière de libération conditionnelle; il faut aussi commencer ce travail à l'établissement, dès le début de l'incarcération. Pour y arriver, il faut établir une collaboration sur le plan social et culturel, des visites et de la correspondance, du personnel chargé de la gestion de cas qui travaille avec les délinquants, leur famille et amis, des bénévoles et d'autres ressources provenant de la collectivité.

Les réponses au questionnaire semblent indiquer que le Service est doté des instruments nécessaires, mais qu'il doit augmenter activement la collaboration entre les divers groupes d'employés, et entre le personnel et les ressources de la collectivité.

Personnel

Les principes directeurs sur le personnel touchent de nombreux aspects de la dotation en personnel, de la planification de la main-d'oeuvre et du perfectionnement du personnel, et ils visent à maximiser le potentiel des ressources humaines disponibles au SCC.

On a indiqué précédemment que la culture organisationnelle d'une entreprise doit répondre aux besoins de ses employés; les principes directeurs prévoient implicitement qu'il est nécessaire de mettre les employés au défi et de les perfectionner en fonction de la mission du Service.

Il est souligné au début de la partie sur la gestion que les unités carcérales locales, les bureaux de district de libération conditionnelle et les centres correctionnels communautaires sont les plus importantes unités du Service. Il est également indiqué que le plus d'énergie possible, au niveau des unités opérationnelles, doit être consacré au contrôle et à l'aide prévus pour les délinquants.

Dans la partie intitulée "Les relations entre le SCC et les délinquants", il est indiqué que l'application de l'idéologie de la motivation active proposée exigera que le personnel de toutes les unités opérationnelles passe plus de temps en relation directe avec les délinquants qu'il ne le fait actuellement.

Le SCC devra réévaluer ses politiques et ses pratiques en matière de formation et de perfectionnement du personnel, ainsi que ses pratiques en matière de recrutement et de promotion, en tenant compte de l'Énoncé des valeurs.

Puisque le SCC a la double responsabilité d'effectuer le contrôle des délinquants et de les aider, il faut mettre l'accent sur ces deux aspects dans le cadre de la formation et du perfectionnement du personnel. Dans un récent sondage sur les attitudes, même les employés de premier niveau ont exprimé le besoin de mêler leurs compétences en matière de détention avec des compétences socio-psychologiques, tels le règlement des conflits et le règlement des problèmes. Jusqu'à ce jour, on a mis l'accent sur la formation statique en matière de sécurité plutôt que d'amener les employés à acquérir des compétences en matière de sécurité dynamique.

À mesure que le SCC passera à une idéologie de la motivation active, la formation du personnel devra être axée sur l'acquisition de compétences appropriées au sein du personnel correctionnel de premier niveau. Par conséquent, il faudra fusionner les besoins actuellement exprimés par le personnel de premier niveau et la mise en application des principes directeurs.

Afin de tirer profit des possibilités d'amélioration, le SCC doit songer à exploiter les nombreuses connaissances qu'ont les autres services correctionnels du monde entier et les recherches qu'ils ont effectuées, notamment dans le domaine des qualités souhaitables que doit posséder le personnel correctionnel.

Les principes directeurs prévoient que le SCC élaborera et maintiendra un système efficace de planification et de relève de la main-d'oeuvre. Tout le personnel devra comprendre clairement les besoins et les méthodes; en outre, le système devra être ouvert et juste, comme il se doit de l'être. De plus, le SCC devra offrir aux employés des possibilités suffisantes de perfectionnement afin qu'ils puissent réaliser le plus possible leur potentiel. Le principe de la délégation des pouvoirs au niveau le plus bas possible et la possibilité de prendre les décisions qui en découlent exigeront une formation et un perfectionnement plus poussés chez les membres du personnel.

L'impartialité qui incombe aux employés sera mieux assurée si l'on adopte comme principe de reconnaître le plus rapidement possible le travail bien fait, tandis que les mesures disciplinaires sont prises habituellement en privé et qu'elles visent à corriger un rendement insatisfaisant ou médiocre. Toutefois, le SCC ne tolérera pas qu'un employé fasse subir un traitement inhumain à un délinquant. Ce type de comportement sera dénoncé publiquement et l'on cherchera ardemment à l'éliminer.

Le Code de conduite exigera qu'on effectue un examen en tenant compte de l'énoncé de valeurs.

Le Conseil du Trésor a pour principe que les gestionnaires doivent consulter les représentants syndicaux le plus tôt possible au cours du processus de changement et un représentant syndical devrait faire partie de chaque équipe régionale; le SCC se conforme à ce principe. Toutefois, l'administration du SCC doit continuer à faire participer les représentants syndicaux à l'élaboration des politiques concernant le personnel.

Finalement, après avoir traité l'aspect professionnel de la tâche, les principes directeurs indiquent également que le SCC se préoccupera des besoins en matière de santé physique et mentale de ses employés et qu'il offrira, si possible, de l'aide aux familles de ces derniers, lesquels travaillent dans un milieu aussi exigeant que revalorisant.

Gestion

Les principes indiqués dans cette partie de l'Énoncé des valeurs sont manifestement ceux qui susciteront des changements dans le style de gestion dont il est question au 1er chapitre.

Ces principes touchent les principaux domaines suivants: les ressources, les pouvoirs, l'atmosphère de travail, les structures, la planification et le contrôle.

Il est indiqué que le Service ne devrait demander que ce qui est nécessaire, et que la mission et les principes directeurs établiront la base de la répartition des ressources au sein du Service. On a inclus ces principes afin de s'assurer que l'affectation des ressources, aux fins du contrôle et de l'aide, est considérée comme étant plus importante que toute autre affectation de ressources à d'autres fins.

De l'avis du Groupe de travail, une délégation des pouvoirs le plus près possible du point d'incidence de la décision est de loin le plus important principe que renferme la partie sur la gestion. En termes concrets, cela veut dire que le plus de pouvoirs possible doit être délégué au niveau opérationnel du Service et que les régions doivent être investies le plus possible des pouvoirs qui ne peuvent pas être délégués aux unités opérationnelles. Le mode d'application de ce principe est capital.

Il faut tenir compte de deux choses, lorsqu'il s'agit de déterminer ce que signifie "le plus près possible du point d'incidence de la décision". D'une part, il y a la question juridique suivante: Jusqu'à quel point est-il légalement possible de déléguer des pouvoirs? D'autre part, la question à se poser est la suivante: Jusqu'à quel point est-il possible de déléguer des pouvoirs tout en assurant un contrôle nécessaire des opérations?

On ne peut donner une réponse générale à la question juridique. Il faut examiner chacun des domaines de pouvoirs. Toutefois, le système juridique canadien prévoit passablement de délégation de pouvoirs au point d'incidence de la décision. Il n'existe aucun obstacle juridique à la délégation des pouvoirs aux unités régionales pour la majorité des questions importantes sur les opérations quotidiennes de ces unités.

Les administrateurs sont également en faveur d'un degré élevé de délégation. La délégation des pouvoirs a été la clé d'une gestion marquée de succès dans de nombreuses grandes organisations, aussi bien publiques que privées, organisations reconnues pour leur capacité à atteindre d'ambitieux objectifs, à relever de nouveaux défis et à créer une excellente qualité de vie au travail. Le récent rapport du Conseil de l'Europe sur la gestion des pénitenciers recommande également un degré élevé de délégation, comme instrument de gestion des systèmes correctionnels.

Lorsqu'on applique ce principe, il importe de se rappeler que même si la délégation de pouvoirs au niveau opérationnel et aux unités régionales peut poser certaines contraintes à l'administration centrale nationale, la délégation est encore préférable si elle entraîne une diminution des contraintes au niveau des unités opérationnelles et régionales.

Les éléments-clé des principes concernant l'atmosphère de travail sont la confiance, la loyauté, la souplesse, la largeur d'esprit, la motivation et un désir de faire des expériences alliés à des possibilités de participation et d'épanouissement personnel. Tel qu'il a été mentionné au 1er chapitre, le sens d'appartenance suscité par les décisions a tendance à augmenter le sens des responsabilités chez les employés de tous les niveaux de l'organisation, ce qui crée également une organisation plus dynamique, plus efficace et plus efficiente. Les principes directeurs sur la gestion assurent un degré élevé de participation des employés à la prise de décisions en mettant l'accent sur l'importance d'en arriver à un accord sur les grandes questions.

Les structures qui permettent d'atteindre les objectifs de chaque unité assureront de mieux réaliser la mission du Service. Par conséquent, tel qu'il est indiqué dans les principes directeurs, il est important que différents types de responsabilités et que les questions de géographie, de culture, de milieu et de structure jouent un rôle-clé pour l'organisation des structures et de la méthode de travail de chaque unité. Il importe également de reconnaître que les besoins locaux doivent passer avant les avantages que présentent les modes d'opération uniformisés dans tout le pays. Les innovations technologiques, notamment la création de programmes informatiques perfectionnés, a rendu possible les variantes opérationnelles sans qu'il n'y ait de risque de ne plus pouvoir gérer l'ensemble des opérations du Service.

L'un de ces principes révèle que: "La planification est un service assuré aux parties opérationnelles de l'organisation". Cela signifie que le processus de planification doit tenir compte des unités opérationnelles afin de permettre que le plus possible d'énergie soit consacré aux plus importantes activités du Service, à savoir la protection de la société, en effectuant un contrôle des délinquants et en leur apportant de l'aide. Par conséquent, une parfaite compréhension des problèmes correctionnels et des possibilités est une qualité essentielle que doivent posséder les responsables de la planification.

Il en va de même pour les activités de contrôle de gestion et pour les personnes qui en sont chargés au sein du Service. En ce qui concerne les pouvoirs, la planification et le contrôle doivent être effectués le plus près possible du domaine visé afin de perturber le moins possible les opérations et d'accroître le sens des responsabilités pour qu'on puisse atteindre les objectifs et effectuer un excellent travail, tout en donnant le moins possible l'impression d'être suivi excessivement.

Un contrôle trop rigoureux a tendance à mener à une certaine torpeur de ceux qui font constamment l'objet d'examen et à se traduire par une efficacité et une efficience réduites.

L'énoncé souligne que le contrôle relatif aux valeurs exprimées sera très serré mais qu'il sera plutôt flexible sur le plan opérationnel.

Le Service a adopté récemment un système de contrôle très élaboré et la Direction de l'Inspecteur général a préparé des rapports complets sur la gestion. Ces rapports visent à rendre compte sur des éléments peu complexes des opérations, de même que sur des questions plus importantes.

L'application du principe susmentionné donnera lieu à des rapports de gestion beaucoup moins détaillés, mais qui insisteront davantage sur le respect des principes directeurs.

En ce qui concerne l'emplacement des unités opérationnelles, il est indiqué que le Service s'efforcera d'ouvrir de nouvelles unités, qui seront situées le plus près possible des collectivités où l'on trouve un appui marqué aux délinquants. Il ressort de ce principe un point de vue que les professionnels du domaine de la correction ont exprimé concernant les endroits où les unités régionales doivent être situées et qui est inspiré du fait que, au cours des dernières années, les nouveaux établissements surtout ont été situés à des endroits qui ont nui énormément à la réalisation des objectifs correctionnels.

Il sera important que le Service prête beaucoup d'attention à l'application des principes indiqués dans la partie de l'énoncé qui traite de la gestion. Non seulement l'application de ces principes est-elle importante pour la réalisation des objectifs que vise ce projet, mais les réponses au questionnaire indiquent également que le Service devra travailler assez fort pour appliquer plusieurs des principes-clé de l'Énoncé. Il convient également de noter que les principes directeurs sur la gestion sont conformes aux principes de gestion recommandés par le Conseil du Trésor et à plusieurs recommandations que le vérificateur général a fait dans ses rapports annuels. Par conséquent, les principes indiqués dans l'Énoncé des valeurs sont une extension des principes de bonne gestion généralement acceptés et ils visent précisément à répondre aux besoins particuliers du Service correctionnel du Canada.

Communications

Au SCC, les communications sont l'affaire de tout le monde, au même titre que la sécurité.

L'établissement d'un énoncé des valeurs est en soi un moyen de communication très puissant. La mission et les principes directeurs sont la clef de voûte des opérations du SCC.

Il est mentionné dans les principes directeurs que les "impressions qui se dégagent" d'une organisation en disent souvent plus que les documents officiels sur les politiques et les lignes de conduite. C'est pour cette raison que le CSS doit faire siens les principes concernant les communications et que l'engagement envers ceux-ci doit pénétrer tous les niveaux et toutes les fonctions du Service.

Ces principes incluent les communications entre les employés, le personnel et les délinquants, et entre le personnel et le public. Dans tous les cas, elle doit être fondée sur la largeur d'esprit et l'honnêteté.

Le SCC ne saurait remplir aussi parfaitement que possible sa mission de contrôle et d'aide aux délinquants si les responsables de ce travail n'échangeaient pas entre eux tous les renseignements qu'ils possèdent à leur sujet. Entre les employés de tous les niveaux et entre les unités opérationnelles et fonctionnelles, la communication est un instrument important pour accomplir notre tâche. Par conséquent, les structures ont une grande importance au sein du SCC. Les voies de communication doivent être assez restreintes de sorte que l'information soit transmise rapidement et qu'il n'y ait pas plusieurs intermédiaires. Il est également essentiel que la communication au sein du SCC se fasse avec diligence, même s'il s'agit seulement de renseignements préliminaires. Un récent sondage d'opinions a révélé que les rumeurs ont une incidence très défavorable au sein du Service. Par conséquent, le SCC doit s'efforcer de transmettre le plus tôt possible l'information de haut en bas de la filière. Il faut prévoir des moyens pour s'assurer que tout le personnel de premier niveau obtienne ces renseignements afin d'être le mieux informé possible, et surtout avant que les délinquants ne soient mis au courant. La communication de bas en haut est aussi importante. Les gestionnaires du SCC doivent s'intéresser aux préoccupations des employés et tenir compte non seulement des messages formulés clairement mais aussi des sous-entendus. Il faut également prévoir des moyens pour s'assurer qu'ils le font.

Les communications au sein du SCC doivent être bilatérales. La perception que l'on a des choses est aussi importante que la réalité et doit être traitée comme telle.

Tous les employés doivent également pouvoir communiquer efficacement avec les délinquants dans un milieu qui met l'accent sur la sécurité dynamique. Le SCC est un organisme social et tout le personnel doit motiver activement et continuellement les délinquants à tirer profit des programmes et des activités visant à leur permettre d'occuper leur temps libre et d'acquérir des aptitudes susceptibles de les aider à devenir des citoyens respectueux de la loi. À cette fin, les employés devront inculquer aux délinquants des attitudes positives.

Les principes directeurs concernant les médias et le public sont tout à fait conformes au Guide de communication gouvernementale publié par le Bureau du Conseil privé; le SCC doit continuer à démontrer qu'en cherchant à atteindre ses objectifs il apprend et analyse, et que les résultats de ces analyses sont mis en pratique en vue d'améliorer le Service, tant pour le personnel que pour les délinquants. Ce message doit être communiqué au public en toute honnêteté et en toute simplicité.

La relation entre le SCC et le grand public fait partie de l'énoncé de la mission et explique le fait que le SCC contribue à la protection de la société. À l'échelle locale, le SCC doit pouvoir compter sur l'appui des collectivités où sont situées les unités opérationnelles. Cet appui est nécessaire non seulement parce que les délinquants sont appelés à réintégrer la société éventuellement mais parce que, tout au cours de leur peine, ils ont l'occasion de retourner dans la collectivité, soit pour des raisons reliées à leur travail, à leur état de santé ou à des activités sociales.

Rôle du SCC dans le domaine de la justice criminelle

L'énoncé de la mission indique que le SCC "fait partie du Système judiciaire". Le rôle qu'il joue n'est qu'un des nombreux aspects d'un processus complexe. Cette contribution exige que le Service échange de l'information et des connaissances pratiques, et qu'il participe le plus possible à la coordination des politiques avec les autres éléments du système judiciaire.

Afin que notre point de vue soit compris, le Service doit s'assurer qu'il est bien représenté à divers colloques et que ses représentants sont non seulement les plus qualifiés possibles, mais qu'ils sont aussi très renseignés sur l'ensemble du système.

Comme il constitue l'un des éléments de ce système, le SCC doit s'efforcer de trouver des façons d'améliorer les communications qu'il entretient avec les autres éléments du système. L'Énoncé des valeurs représente le premier pas dans cette voie. Dans ce dernier, le SCC indique clairement comment il entend améliorer ses propres opérations et comment il cherchera des façons d'améliorer globalement la coordination du système.

Dans cette partie, les principes directeurs précisent certains des moyens qu'utilisera le Service pour tenter d'améliorer les relations qu'il entretient avec les autres organismes rattachés à la justice criminelle. La principale qualité de ces principes est que ceux-ci supposent une participation pro-active dans une vaste gamme d'activités prévues avec nos partenaires du système de justice criminelle. Cette participation aura non seulement pour objet de remplir la mission du Service, mais aussi d'améliorer la qualité de la justice criminelle au bénéfice du peuple canadien.

Revue et développement organisationnels

Au cours des deux dernières décennies, il y a eu beaucoup de changement dans le milieu de travail correctionnel. L'un des principaux éléments de changement a été la tendance à ouvrir les pénitenciers. Cette tendance a signifié une plus grande participation de la collectivité aux activités quotidiennes de correction. Elle a aussi signifié un examen plus minutieux des mesures prises par les gestionnaires correctionnels. Par ailleurs, il y a eu beaucoup de jurisprudence qui a mis l'accent sur les droits juridiques des délinquants. En outre, il y a les changements technologiques, qui sont apportés de plus en plus rapidement dans notre société, et leur incidence sur le domaine de la correction.

Ces nouveautés dans le milieu correctionnel moderne ont rendu, sous de nombreux aspects, l'administration de celui-ci de plus en plus compliquée. Toutefois, il existe également de nouveaux moyens de traiter l'information et d'assurer les communications, lesquels peuvent simplifier énormément la tâche des employés et des agents correctionnels.

Afin de nous assurer que le Service profite des innovations techniques et administratives et qu'il utilise des moyens avant-gardistes de gérer le changement, il faut qu'il y ait de plus grandes possibilités de revue et de développement organisationnels. Dans cette partie, les principes directeurs sous-tendent l'idée qu'une méthode axée sur l'avenir, qui assure que le Service est doté des moyens d'explorer et d'analyser l'avenir, permettra au Service de chercher continuellement à s'améliorer pour remplir sa mission et à demeurer au courant des besoins contemporains.

La création de moyens d'améliorer l'organisation est l'un des éléments de ce projet et il en sera question dans les prochains travaux du Groupe de travail.

PROPOSITION RELATIVE A L'APPLICATION DE L'ÉNONCÉ DES VALEURS

Certaines des mesures nécessaires à l'application de l'Énoncé des valeurs ont déjà été prévues dans le mandat du Groupe de travail.

Suivant ce mandat, le Groupe de travail est chargé d'examiner les politiques, les pratiques et les structures opérationnelles de tous les niveaux du Service. La dernière partie du mandat prévoit que le Groupe de travail proposera des moyens pour permettre au Service de tirer profit des possibilités d'amélioration.

Toutefois, pour que soient vraiment appliqués les principes directeurs, il ne suffit pas seulement d'obtenir l'approbation du Comité supérieur de gestion et de suivre les étapes décrites dans le mandat du Groupe de travail. À maints égards, les principes directeurs proposés diffèrent des principes implicites. Durant les activités, il a été évident qu'un important changement du style de gestion était ce que visait le projet. De plus, il est devenu clair que les répondants au questionnaire sur le premier brouillon de l'Énoncé des valeurs considéraient l'application des principes comme étant un important changement dans les opérations actuelles. Comme l'ont révélé les réponses au questionnaire, on appuie presque unanimement chacun des principes directeurs. En outre, les réponses indiquent clairement que d'importants changements doivent être apportés si l'on veut que les principes décrivent exactement le mode de gestion du Service.

Par conséquent, en ce qui concerne l'application des principes directeurs, il est très important que les gestionnaires supérieurs du Service reconnaissent explicitement ce changement. Sans cette reconnaissance explicite, il peut se révéler que les employés du Service considèrent cet Énoncé des valeurs comme étant une autre fantaisie du Service, plutôt qu'une série de principes qu'ils doivent prendre au sérieux, comme le souhaite la haute direction.

Une attitude d'indifférence de la part des employés vis-à-vis de ces principes ou une ignorance de ces derniers constituerait un important obstacle à leur application. La bonne gestion exige toujours des messages clairs. La clarté de la communication est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'apporter des modifications.

Il est recommandé que le Ministre approuve l'Énoncé des valeurs du SCC.

En plus de reconnaître clairement le changement souhaité que renferme implicitement l'Énoncé des valeurs, l'Énoncé doit être confirmé et mis en oeuvre de façon telle qu'il reçoive un appui aussi durable que possible. Nous avons fait état dans la partie sur la Gestion du SCC de l'importance que revêt l'Énoncé des valeurs par rapport à la relation qui existe entre le Service et le Ministre, lequel est responsable de ce dernier sur le plan politique. Par conséquent, il ne fait aucun doute que l'appui du Solliciteur général est essentiel à l'application de l'Énoncé des valeurs.

Les probabilités relatives à l'obtention de cet appui seront augmentées grâce à des consultations tenues dans les meilleurs délais. Etant donné l'impact que cette proposition devrait avoir et le besoin de s'engager sans réserve à sa mise en oeuvre, il s'ensuivrait une confusion et une incertitude quant à l'importance de l'Énoncé si le Ministre devrait estimer que les principes directeurs ne sont pas conformes aux politiques gouvernementales et que des modifications devraient apporter au cours de leur mise en application.

Il est recommandé que le système de planification soit examiné à la lumière des exemples suggérés dans l'Annexe B.

Dans le cadre de l'application, l'adoption de l'Énoncé des valeurs nécessitera que soient rajustées certaines parties du système de planification du Service. Afin de donner une idée du type de changements qu'il sera nécessaire d'apporter, le Groupe a travaillé provisoirement avec deux directions. L'Annexe "B" renferme à ce sujet des données qui expliquent brièvement le lien qui existe entre l'Énoncé des valeurs et le système de planification.

Le Groupe de travail recommande que des mesures soient prises pour élaborer la partie du système de planification décrite dans l'Annexe "B", en même temps que l'examen des règlements du Service et en collaboration avec ce dernier, pour s'assurer que le processus de planification est conforme à la modification des directives sur les politiques.

Il est recommandé que toutes les directives soient examinées suivant le modèle proposé dans l'Annexe C.

Tel qu'il est prévu dans le mandat, un examen complet des Directives du Commissaire et des Instructions divisionnaires est nécessaire pour rendre les directives du Service conformes aux principes directeurs. Il n'y a pas de doute que si l'Énoncé des valeurs est approuvé, bon nombre des directives actuelles devront être changées (voir Annexe "C"). À la Réunion du Comité supérieur de gestion de mars 1984, il a été convenu que le Groupe de travail effectuerait cet examen en étroite collaboration avec les employés régionaux et les directions actuellement responsables de l'application des règlements visés.

Afin de donner une idée du travail que représente l'examen des règlements, le Groupe de travail a examiné quelques Directives du Commissaire et Instructions divisionnaires de concert avec les chefs d'équipe régionaux. Sauf avis contraire, le Groupe de travail a l'intention de poursuivre l'examen suivant la même méthode, tel qu'indiqué dans l'Annexe "C", et ce en étroite collaboration avec les équipes régionales et les directions concernées. Le Groupe de travail recommande que le Comité supérieur de gestion ou le Sous-comité des politiques du Comité supérieur de gestion s'occupe des propositions de changement afin d'appliquer graduellement les changements de politique, après l'adoption finale de l'Énoncé des valeurs.

Il est recommandé d'appliquer immédiatement l'Énoncé des valeurs.

Il est important que le rythme du changement soit ordonné. Le climat doit être serein et le rythme doit permettre de mesurer le progrès durant le processus. Le processus ne doit pas non plus être retardé inutilement. Surtout durant les étapes initiales de la transition, il est très important de tirer profit des attentes régionales suscitées durant la préparation du présent rapport. L'élan actuel risque d'être arrêté, s'il n'est pas utilisé pour faire avancer le processus d'application.

La partie la plus difficile de l'application de l'Énoncé des valeurs consistera probablement à nous assurer à l'avenir que les prises de décision, aussi bien sur le plan de la substance que de la méthode, et que l'attitude du personnel sont conformes aux principes directeurs. Les changements de mentalité dans l'organisation demandent du temps et exigent que nous soyons constants. Pour de nombreux employés, ce changement signifiera qu'ils devront changer leur propre attitude, après avoir compris pourquoi le SCC a établi l'Énoncé des valeurs et comment ce dernier influencera leurs activités quotidiennes. Lorsque les attitudes auront été modifiées, la prochaine étape relative à l'application consistera, pour chaque personne, à modifier son comportement en fonction des changements d'attitude. C'est seulement lorsque de nombreux employés auront modifié leur comportement en fonction de l'Énoncé des valeurs, que ce dernier sera appliqué en grande partie.

Il est recommandé de publier l'Énoncé des valeurs et de le distribuer à tous les employés du SCC.

Afin que tous les employés actuels puissent se familiariser avec l'Énoncé de valeurs, il est recommandé de publier le document et de l'adopter dans tout le SCC. La méthode d'adoption doit être déterminée au niveau local; toutefois, tout le personnel doit connaître l'Énoncé et, conformément aux principes directeurs, encourager les unités opérationnelles à s'efforcer de mieux comprendre l'Énoncé et d'en faire un document applicable dans chacune des unités.

Tous les nouveaux employés du Service doivent se familiariser avec l'Énoncé de valeurs dans le cadre de la formation initiale.

Pour suivre cette évolution, (à savoir la compréhension, le changement d'attitude, le changement du comportement personnel, et le changement du comportement collectif), les employés auront besoin de beaucoup d'appui. Ils obtiendront une partie de cet appui en participant au processus de changement décrit dans l'Énoncé des valeurs. Cette participation éveillera en eux un sentiment d'appartenance et de responsabilité favorable à une plus grande sensibilisation à l'égard de l'Énoncé.

Il est recommandé de créer un moyen pour contrôler l'application de l'Énoncé des valeurs.

L'exemple donné par les superviseurs, et finalement par les gestionnaires supérieurs du Service, sera le principal appui accordé aux employés. Il sera très important que les gestionnaires supérieurs jouent un rôle clé pour démontrer clairement le lien qui existe entre l'Énoncé et leur style de gestion personnel.

Le Groupe de travail a envisagé plusieurs façons suivant lesquelles le SCC peut s'auto-contrôler pour s'assurer que ses opérations sont conformes à l'Énoncé des valeurs. Toutefois, il a été convenu que cette question fondamentale devrait faire l'objet d'autres discussions qui seront tenues entre la direction supérieure et le Groupe de travail.

Il est recommandé que le Groupe de travail passe à la prochaine étape de son mandat et que les ressources appropriées lui soient allouées à cette fin.

On a demandé au Groupe de travail d'examiner les structures organisationnelles, une fois que sera terminée l'application de l'Énoncé des valeurs. Cet examen visera à proposer des structures opérationnelles qui permettront le plus possible de s'assurer que les opérations des unités opérationnelles du Service sont conformes à l'Énoncé. Il a été convenu que les cinq équipes régionales participeraient à ce processus et que les employés de chaque unité y collaboreraient en proposant des modifications à apporter aux unités.

ANNEXE A

AUTRES QUESTIONS À TRAITER PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

Tel qu'il a déjà été mentionné, on a demandé au Groupe de travail d'étudier plusieurs recommandations découlant de certains rapports internes du SCC, et d'y donner suite. Le Groupe a accepté de s'occuper de ces diverses questions au moment opportun durant ses activités.

Sont indiquées ci-dessous: a) les références qui ont autorisé le Groupe de travail à s'occuper de ces questions, b) les questions et les recommandations elles-mêmes et c) la réponse que le Groupe de travail a donnée pour chacune d'elle jusqu'à maintenant:

Une note de service de l'Inspecteur Général, datée du 8 juin 1984, adressée au Sous-commissaire, Politique, Planification et Administration et une note de service ultérieure, datée du 12 juin 1984, de l'adjoint administratif du Sous-commissaire, Politique, Planification et Administration, a demandé au Groupe de travail de s'occuper de certaines questions traitées dans le rapport du groupe de travail sur les meurtres et les agressions survenus dans la région de l'Ontario, rapport présenté par Jim Vantour.

1ère recommandation:

Tous le personnel du Service correctionnel du Canada a besoin de s'engager consciencieusement envers un but unique, d'énoncer clairement le but de la "mission" du Service et de partager les tâches qu'exige l'établissement d'un tel énoncé.

Réponse:

Le SCC a établi ce type d'énoncé de mission et de nombreux principes directeurs qui forment ensemble l'énoncé des valeurs du SCC. Cet énoncé sera présenté à la réunion de novembre du CSG.

5e recommandation:

Afin que les détenus puissent avoir accès à plus de personnes-ressources capables de les aider à régler leurs problèmes, le concept de la gestion fonctionnelle doit être réévalué en vue de créer une "équipe" de gestion dans l'établissement.

7e recommandation:

Les agents correctionnels devraient être affectés à un petit groupe de délinquants suffisamment longtemps pour permettre aux deux parties, c'est-à-dire l'agent et le délinquant, de faire amplement connaissance.

13e recommandation:

La direction de Millhaven devrait réviser les règlements relatifs aux visites des délinquants entre unités et entre secteurs en vue de limiter le plus possible les déplacements entre secteurs et d'utiliser l'espace cellulaires flexible à la réorganisation de ses délinquants (par exemple, séparer des délinquants inconciliables), créant ainsi des unités de vie où les délinquants puissent vivre dans un climat d'harmonie, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.

En outre, les normes relatives aux postes de travail doivent être examinées et restructurées afin de nous assurer que:

- i) les agents correctionnels ne s'absentent jamais longtemps des postes où les délinquants sont en contact et qu'aucun secteur n'échappe à la visite fréquente des agents.
- ii) les agents correctionnels sont affectés, durant une certaine période de temps, à des unités spécifiques qui permettront au personnel et aux délinquants de faire connaissance.

Réponse:

La structure des établissements sera étudiée dans le cadre du mandat du Groupe de travail. L'élaboration des options relatives à la structure comprendra un examen sur la gestion fonctionnelle. On prévoit que cet examen ne commencera pas avant le printemps 1985.

26e recommandation:

Afin de faciliter les communications entre le personnel et les délinquants, les employés devraient être affectés à un petit groupe de délinquants afin de nous assurer d'appliquer uniformément les règles et nous permettre de faire une évaluation.

Réponse:

Cette recommandation sera étudiée dans le cadre de l'examen et de l'élaboration des modèles de structure.

Dans une note de service datée du 12 juin 1984 de l'adjoint administratif du Sous-commissaire, Politique, Planification et Administration, on a demandé au Groupe de travail de s'occuper de la 22e recommandation du Rapport sur la visite rendue à la région de l'Ontario, rapport présenté par Jim Estelle.

22e recommandation:

Le Service étudie la possibilité d'embaucher un vérificateur résident, dont la tâche consisterait à passer au crible les mauvaises idées et propositions avant qu'elles ne soient mises en application.

Réponse:

Le mandat du Groupe de travail renferme l'élément suivant: "Proposer des instruments pour s'assurer que le Service connaît les possibilités d'amélioration et qu'il en tire profit".

Dans une note de service datée du 22 mai 1984 et adressée à l'inspecteur général, le sous-commissaire principal demandait que le Groupe de travail agisse comme enquêteur public officiel au sujet de la 11e recommandation de l'enquête spéciale sur le meurtre de J. Massey; cette note mentionnait d'ailleurs que le Groupe de travail procédait déjà à des études à ce sujet.

11e recommandation:

Qu'un groupe de travail soit mis sur pied pour effectuer une analyse de situation sur la manière dont coexistent actuellement les deux principaux objectifs du Service, à savoir la détention et la réadaptation, et pour donner des avis concrets et bien fondés afin d'assurer un juste équilibre entre ces deux objectifs. Ces avis doivent tenir compte de l'opinion actuelle de la collectivité sur le "crime et la punition", de la criminalité chez le délinquant moderne et des dispositions de la Charte canadienne des droits et libertés, notamment de l'article 1 de cette charte. De plus, il est recommandé que les employés affectés à ce Groupe de travail soient surtout des personnes qui ont une expérience pertinente des milieux correctionnels fédéraux.

Réponse:

Le Groupe de travail estime que cette recommandation a été traitée, en autant que l'Énoncé des valeurs proposé constitue actuellement un équilibre des activités du SCC et qu'il y ait aussi dans l'énoncé de mission un juste équilibre entre le contrôle et l'aide prévus pour les délinquants.

Les règlements qui lient les délinquants seront traités dans des rapports ultérieurs qui porteront sur l'examen des directives du SCC. Cet examen tiendra également compte des dispositions de la Charte des droits et libertés, et notamment de l'article 1 de cette dernière.

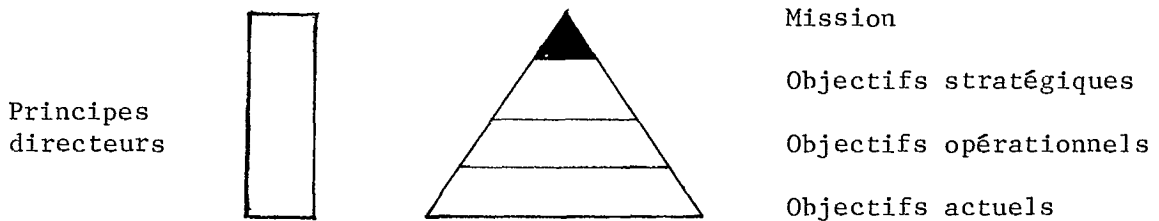
ANNEXE B

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Notre énoncé de mission et les principes directeurs décrivent le cadre de la future évolution du Service. C'est dans ce cadre que doivent se dérouler les activités du Service et être examinés les programmes, les politiques et les structures. L'Énoncé de valeurs n'aidera pas seulement à déterminer le contenu de ces derniers, mais aussi la méthode d'examen.

Le Groupe de travail estime que la méthode d'examen des programmes doit faire appel le plus possible à une terminologie courante et uniforme afin d'éviter la confusion.

Suivant ce point de vue et les lignes directrices, nous imaginons l'ensemble du système de planification comme suit:



Bien sûr, l'objectif ultime du Service est de remplir sa mission. Toutefois, cette dernière doit être divisée en objectifs plus praticables et conformes à la mission et aux principes directeurs. Il devrait y avoir relativement peu d'objectifs stratégiques et ceux-ci devraient être à très long terme. Les objectifs stratégiques devraient être presque aussi stables que la mission et les principes directeurs. Ils ne devront pas être atteints suivant un échéancier, bien qu'ils devront être examinés souvent afin de nous assurer qu'ils sont toujours le lien véritable entre la mission et les objectifs opérationnels.

Les objectifs opérationnels sont beaucoup plus concrets. Ils se rattachent à la technologie, c'est-à-dire à la connaissance, aux opérations et aux équipements, qui est utilisée dans les activités reliées à la capacité de travail. Ils visent à rendre praticable l'orientation de la mission et des objectifs stratégiques. Il devrait y avoir beaucoup plus d'objectifs opérationnels que d'objectifs stratégiques, et un échéancier doit souvent être fixé pour chacun d'eux. C'est en fonction des objectifs opérationnels qu'on doit attribuer des responsabilités à chacun des gestionnaires et qu'ils doivent être tenus responsables.

Les objectifs actuels sont les nombreuses activités, établies habituellement pour une année, qui constituent vos tâches quotidiennes au sein du Service. Ils s'apparentent aux objectifs opérationnels. D'après le Groupe de travail, il serait souhaitable que l'on réserve le terme "résultats anticipés" pour ces objectifs actuels, qui diffèrent passablement des objectifs actuels de l'année précédente. On pourrait ainsi réduire le nombre de résultats anticipés et avoir une meilleure idée du système de planification.

Le Groupe de travail a collaboré avec des employés des directions des Programmes aux délinquants et de la Sécurité afin de préparer des exemples d'objectifs stratégiques, opérationnels et actuels, et de résultats anticipés. Fondée sur ce travail effectué de concert avec les directions, une série de programmes rattachés au principe directeur sur la sécurité dynamique pourrait prendre la forme suivante:

Objectif stratégique:

1. Favoriser le contrôle grâce à une interaction et à de bonnes communications entre les employés, et entre le personnel et les délinquants.

Objectifs opérationnels:

- 1.1 Accroître les connaissances et améliorer les compétences en matière d'observation, de communication et d'interaction entre tous les niveaux et toutes les fonctions du Service.
- 1.2 Développer et mettre en oeuvre des techniques améliorées de relations interpersonnelles pour assurer la sécurité des établissements et effectuer un contrôle des délinquants.

Objectifs actuels:

- Effectuer une analyse des besoins en formation afin d'améliorer les compétences en matière d'observation, de communication et d'interaction au sein du Service.
- Trouver de meilleurs moyens de communiquer entre les fonctions l'information sur les délinquants.
- Concevoir et communiquer au personnel régional des indicateurs pour prévoir les incidents.

Ce qui précède doit seulement servir d'exemples de la forme que la planification doit prendre dans le cadre de l'Énoncé des valeurs. Bien que la terminologie doive s'apparenter à celle utilisée pour le système de planification du SCC, la méthode doit être adaptée afin de s'assurer que les gestionnaires locaux de tous les niveaux participent le plus possible à la planification. Le Groupe de travail collaborera étroitement avec les équipes régionales et la Division de la planification opérationnelle de l'administration centrale pour formuler des recommandations sur les modifications à apporter à la méthode de planification, dans le cadre de la deuxième étape de son mandat.

ANNEXE C

EXAMEN DES DIRECTIVES DU SCC

Le rapport de mars, du Groupe de travail, présenté au Comité supérieur de gestion, précise, entre autres, la méthode de travail pour l'étape II, méthode qui fut approuvée subséquentement. Cette étape comporte l'examen des directives, y compris les Directives du Commissaire, les Instructions divisionnaires et (plus tard) les directives des établissements et des régions, afin qu'elles soient conformes à l'énoncé de mission et aux principes directeurs.

Pour entreprendre ce processus d'examen, le Groupe de travail et les chefs d'équipe régionaux se sont rencontrés le 26 octobre 1984. Il a alors été convenu qu'il était approprié de choisir un petit nombre de Directives du Commissaire et d'Instructions divisionnaires pour donner une idée du processus d'examen, avant d'entreprendre un examen complet de toutes les directives. On a évalué si les directives choisies étaient conformes à l'Énoncé de valeurs et on a déterminé si elles répondaient aux besoins des unités opérationnelles. Nous avons également analysé brièvement leur contenu.

Le Groupe de travail et les chefs d'équipe régionaux ont convenu que l'analyse des échantillons de directives devrait faire partie intégrante du rapport, conformément aux objectifs suivants:

- 1) Démontrer l'incidence de l'adoption de l'Énoncé de valeurs sur le SCC;
- 2) Présenter des recommandations sur la méthode choisie pour s'acquitter de l'importante tâche que représente l'examen des directives du SCC.

Les chefs d'équipe régionaux et le Groupe de travail ont également convenu que les "critères sur le contenu" prévus pour les Directives du Commissaire, tel qu'il est précisé dans l'Instruction divisionnaire intitulée "Directives internes", étaient tout à fait appropriés. Par conséquent, toutes les DC actuelles doivent être examinées en fonction de ces critères, c'est-à-dire:

énoncé de politique, sous forme de règles, faisant état des principes et objectifs des mesures à prendre, ainsi qu'un énoncé précisant clairement à qui est attribuée la responsabilité première de l'exécution de ces mesures;

les Directives du Commissaire énoncent les grandes lignes à l'intérieur desquelles les programmes et activités doivent être établis et exécutés, mais ne doivent pas prescrire les modalités et les considérations relatives à leur application.
(ce qui est souligné est du groupe)

Les chefs d'équipe régionaux et le Groupe de travail ont remis en question l'utilisation que l'on fait actuellement des Instructions divisionnaires dans le cadre de la politique du SCC. De nombreuses Instructions divisionnaires

sont rédigées de telle manière que les chefs de Direction à l'administration centrale semblent émettre des directives à l'intention des gestionnaires hiérarchiques, de même qu'à celles des personnes qui sont sous leur autorité directe ou fonctionnelle. Cette façon de faire ne semble pas appropriée, si habituellement, ce sont les administrateurs en chef de chaque niveau de l'organisation (c'est-à-dire, au sein du SCC, le Commissaire, les Sous-commissaires régionaux et les Directeurs) qui établissent la politique à l'intention des parties de l'organisation qui se trouvent sous leur direction.

Les questions ci-dessus sont conformes aux critères sur le contenu énoncés pour les Instructions divisionnaires dans l'ID intitulées "Directives internes", qui sont:

exposé des procédures et lignes directrices sous forme de documents énergiques faisant autorité, et énonçant les modalités à suivre et les considérations à prendre dans l'application d'une politique concernant une activité ou un secteur d'opérations particulier. Selon la nature de la matière en question, les Instructions divisionnaires peuvent énoncer des mesures précises à prendre pour l'application d'une politique (qui, quoi, quand et comment), alors que dans d'autres circonstances, elles peuvent énoncer généralement les exigences et considérations importantes dont il faut tenir compte pour la prise de décisions concernant l'application d'une politique donnée. Les Instructions divisionnaires ne doivent pas prescrire des marches à suivre à l'intention d'un groupe particulier de spécialistes.

(ce qui est souligné est du groupe)

Dans un examen des énoncés de politiques ou de directives, il faut se rappeler que le principal objectif de ces documents est de transmettre un message ou d'émettre le plus clairement possible une directive pour le destinataire.

Compte tenu de cet objectif, il importe de tenir compte de la présentation du message et de son libellé. Sur ce dernier point, le Groupe de travail a relevé plusieurs exemples de directives mal rédigées. Quant au premier point, nous pensons qu'il faut utiliser une présentation différente de manière à faciliter la communication.

Nous recommandons que l'information purement administrative tel: "Autorisation-Publication", "Autorisation-Teneur", et "Abrogation" doit être indiquée à la fin de la directive plutôt qu'au début, comme c'est actuellement le cas.

Nous recommandons également que l'on réfléchisse au but de chaque directive. Dans certaines directives, il y a un paragraphe intitulé "But", et un autre intitulé "Objet". Dans d'autres directives, un seul paragraphe est utilisé, soit "Objet" ou "But". Dans d'autres encore, l'objet ou le but se trouve dans le texte. Aucune ligne de conduite claire ne semble être suivie.

Le but est souvent formulé comme suit: "pour établir des lignes de conduite sur ...". Par exemple, dans les Instructions divisionnaires sur les tableaux d'affichage, le but est indiqué comme suit: "Énoncer la marche à suivre en ce qui a trait à l'installation et à l'utilisation de tableaux d'affichage dans les cellules des délinquants". Les Instructions divisionnaires sont, par définition, des séries de lignes de conduite. Le but de chacune d'elles doit être d'énoncer une marche à suivre précise dans certaines circonstances. Par conséquent, il serait plus exact de décrire le but de l'ID sur les tableaux d'affichage comme étant: Permettre à chaque délinquant d'accrocher des gravures ou autres articles sur le mur de sa cellule sans endommager celle-ci, etc.

Il est important de préciser clairement le but de chaque directive pour donner une idée de son contenu. Cette précision permettra au destinataire de l'interpréter plus facilement et ainsi de mieux l'appliquer. Souvent, lorsque le but est clairement indiqué, une directive n'a pas besoin de renfermer de nombreux détails. À ce sujet, nous avons noté que c'est une pratique courante pour la rédaction législative au Canada d'indiquer brièvement un but afin de faciliter l'interprétation et d'éviter de donner des directives détaillées sur la procédure (par exemple, voir la Loi canadienne sur les droits de la personne).

Dans le cadre de l'examen, il faut également prêter attention à la nécessité d'utiliser une terminologie claire et uniforme: non seulement d'une directive à l'autre, mais aussi dans la directive elle-même. Un exemple d'une ID qui a besoin d'être clarifiée est celle sur l'autorité hiérarchique et l'autorité fonctionnelle dans laquelle les termes "pouvoir fonctionnel", "pouvoir du personnel fonctionnel" et "pouvoir hiérarchique" sont utilisés pour décrire la même chose.

Aux fins de l'examen des directives, on recommande la méthode suivante:

- 1) Déterminer si une directive est nécessaire ou si, par ailleurs, la mission et les principes directeurs sont suffisants. À ce sujet, il faut se poser deux questions:
 - a) quelles erreurs peuvent être commises suite à cette directive?
et
 - b) quelles erreurs sont encouragées par ce qui a pu être omis dans cette directive?
- 2) Si la directive est nécessaire, s'assurer qu'elle est actuellement formulée de manière à permettre le plus possible de remplir la mission et de suivre les principes directeurs. À ce sujet, il est très important d'indiquer le but.
- 3) Déterminer si le pouvoir de prendre des mesures est accordé aux bonnes personnes.

4) Analyser le contenu de la directive suivant les critères ci-dessous:

- a) clarté
- b) utilisation d'une terminologie uniforme
- c) inclure tous les points pertinents
- d) exclure tous les détails inutiles
- e) uniformité avec les autres directives
- f) contexte juridique approprié.

Nous avons analysé les six Directives du commissaire et Instructions divisionnaires suivantes pour donner une idée de la méthode d'examen que nous nous proposons d'utiliser:

I. Instruction divisionnaire 020-1-01-1
Autorité hiérarchique et autorité
fonctionnelle

(voir page 84)

Observations générales

Cette Instruction divisionnaire se veut être un énoncé de politique qui précise la nature et les exigences de l'autorité hiérarchique et le l'autorité fonctionnelle. Elle indique ce qu'il faut faire et elle lie tous les gestionnaires du Service. Comme telle, elle devrait être une Directive du Commissaire.

Cette directive vise à "définir et à discuter de l'autorité hiérarchique et de l'autorité fonctionnelle. La première partie de cet énoncé est exact: la directive doit viser à définir l'autorité hierarchique et l'autorité fonctionnelle. Toutefois, il n'y a pas de place pour la "discussion" dans un tel énoncé de politique.

Analyse du contenu

Les définitions, telles que données, ne sont pas uniformes. La définition d'autorité hiérarchique inclut la responsabilité de donner des instructions à des subalternes. Toutefois, la définition de l'autorité fonctionnelle inclut la nécessité non seulement d'édicter des normes, mais aussi de les appliquer.

Étant donné que l'administration doit donner des instructions, la tâche du personnel doit être de contrôler le respect des normes et d'informer les gestionnaires hiérarchiques des manquements. Il leur appartiendra ensuite de prendre les mesures appropriées en tenant compte de cette information.

Après avoir défini l'autorité du personnel fonctionnel, on utilise ensuite alternativement des termes différents dans la directive, tels "autorité du personnel" et "autorité fonctionnelle". Il faut utiliser une terminologie uniforme.

Le paragraphe 7 semble se rapporter au but de la directive et, comme tel, il devrait être soit supprimé soit inséré à la partie concernant le but.

Le paragraphe 8 n'est pas clair. On commence par dire que "la relation entre les cadres fonctionnels et les cadres hiérarchiques peut être telle que ...". Bien entendu, la relation peut prendre de nombreuses formes. Toutefois, l'objet d'une telle directive doit être de préciser ce qu'est la relation entre les cadres fonctionnels et l'administration hiérarchique au Service correctionnel du Canada. On indique ensuite dans la directive que "les cadres hiérarchiques décident ce qui doit être fait et les cadres fonctionnels décident comment il faut le faire." On peut en douter. Pour les questions opérationnelles, en déléguant les pouvoirs, la haute direction doit décider de ce qui doit être fait et l'administration doit déterminer comment il faut le faire. Par ailleurs, en édictant des normes, le personnel et l'administration doivent tous deux préciser ce qui doit être fait et comment il faut le faire.

Les paragraphes 9 et 10 semblent ne pas se trouver au bon endroit. En tant qu'énoncés théoriques, ils devraient soit faire partie du But, soit des Définitions. Il y a également conflit entre le paragraphe 8 et le paragraphe 10. Dans le paragraphe 8, il est mentionné que "les cadres fonctionnels décident...", tandis que le paragraphe 10 indique que leurs rôle consiste à "offrir des avis, de l'aide ou un service".

Conformité avec l'énoncé des valeurs

Cette directive fournit des détails nécessaires sur les principes directeurs se rapportant à l'administration. Toutefois, sous sa forme actuelle, elle entre en conflit avec le principe directeur sur la délégation des pouvoirs. En indiquant catégoriquement que "l'administration hiérarchique décide ce qu'il faut faire et le personnel fonctionnel décide comment il faut le faire", elle sous-entend que l'administration hiérarchique ne prend jamais de décision sur les moyens à utiliser. S'il en était ainsi, les pouvoirs des unités opérationnelles se trouveraient très restreints, car elles seraient empêchées de choisir diverses méthodes et structures suivant les circonstances locales.

En plus de restreindre effectivement la délégation des pouvoirs, cette conséquence entre en conflit avec le principe directeur qui veut que nous respections dans nos structures les différences de géographie, de culture, de milieu et d'établissement, si nous voulons travailler efficacement pour atteindre un but commun.

II. Directive du Commissaire 600-2-04.1 Transferts à l'intérieur du Canada

(voir page 87)

Observations générales

Une Directive du commissaire doit préciser le but des transferts des délinquants entre les établissements et qui en a le pouvoir.

L'idée que le Service se fait des transferts n'est pas exprimée dans cette directive. Cette dernière ne renferme pas non plus de critères pour déterminer s'il est approprié de transférer certains délinquants. Les lignes de conduite sur les transferts involontaires n'y sont pas précisées.

Analyse du contenu

Au paragraphe 5, il semble que le cadre juridique des transferts soit imprécis. La Loi sur le pénitenciers, (alinéa 13(3)) investit le Commissaire du pouvoir de transférer les délinquants d'un établissement fédéral à un autre. Le Commissaire peut déléguer son pouvoir, sauf si la loi lui interdit explicitement de le faire. Puisque ce n'est pas le cas dans la présente loi, il est inutile de préciser que les transferts "doivent être ordonnés par mandat sous l'autorité du commissaire ou d'un agent désigné par celui-ci.

Le paragraphe 5 investit les Sous-commissaires régionaux du pouvoir de transférer des détenus entre les régions, sauf s'il s'agit des détenus S-7, auquel cas le Commissaire adjoint à la sécurité prend la décision. Le pouvoir d'effectuer des transferts à l'intérieur de la région est délégué aux administrateurs régionaux, aux responsables des programmes pour les délinquants et aux directeurs des centres de réception. Cette délégation entre nettement en conflit avec l'actuelle Instruction divisionnaire sur les pouvoirs du personnel fonctionnel et du personnel hiérarchique, qui précise que les gestionnaires hiérarchiques décident de ce qui doit être fait. Cela ne semble pas conforme à de bonnes pratiques de gestion que de permettre à des gestionnaires fonctionnels de prendre des décisions opérationnelles.

Le paragraphe 7 indique qu'un détenu certifié "ou une personne en son nom" peut demander un examen de son cas. Il n'est pas précisé dans le paragraphe qui peut agir au nom du délinquant.

Les paragraphes 8 à 10 renferment une exception aux pouvoirs des sous-commissaires régionaux, puisque c'est au Commissaire adjoint à la sécurité que sont délégués les pouvoirs dans le cas des détenus S-6. Pourquoi fait-on cette exception?

Le paragraphe 11 semble ne pas avoir été rédigé dans un langage assez simple.

Les paragraphes 11 à 14 précisent les lignes de conduite pour le transfert des détenus S-7. Pourquoi ne précise-t-on pas, comme au paragraphe 10, que ce sont les membres du Comité de l'unité spéciale de détention qui sont chargés des transferts des délinquants S-6? Qui a le pouvoir de faire la recommandation?

On devrait lire au paragraphe 13 "le plus tôt possible et au plus tard dans 30 jours".

Le paragraphe 14 n'est pas nécessaire.

Il faudrait rédiger de nouveau le paragraphe 15, pour supprimer l'expression "ne peut être effectué... entente" et remplacer par "conformément à une entente appropriée conclue entre les pouvoirs fédéral et provinciaux".

Le paragraphe 16 doit venir avant le paragraphe 15.

Le paragraphe 17 ne précise pas le sens de "déficient mental".

Il faut écrire au paragraphe 18 "...consultation aura lieu" plutôt que "...il est obligatoire de consulter...".

Au paragraphe 23, la deuxième phrase est superflue puisqu'il s'agit d'une répétition de la première partie.

Au paragraphe 24, le niveau de sécurité devrait déjà avoir été déterminé.

Conformité avec l'Énoncé des valeurs

Les principes directeurs indiquent que le personnel hiérarchique finira par connaître chaque délinquant, que les transferts seront réduits au minimum et qu'ils seront effectués sur la base d'une réussite assurée, de la sécurité et des besoins en programme des délinquants. En ne précisant pas de critères pour les décisions de transferts (c'est-à-dire par rapport à un système global de classification), le Service ne s'assure pas que ses décisions en matière de transfert sont équitables. Toutefois, compte tenu de la surpopulation et des incertitudes au sujet de l'effet de "cascade", le Service risque éventuellement de connaître un taux excessif de transferts entre les établissements.

Un système global de classification doit être mis sur pied et cette DC doit être rédigée de nouveau afin de préciser les critères à utiliser pour les décisions de transfert, ainsi que les lignes de conduite à suivre pour les transferts involontaires.

III. Instructions divisionnaires 020-03-02.1 **Réunions de la direction**

(voir page 95)

Observations générales

Les principes directeurs formulés dans l'Énoncé des valeurs sous le titre Communications internes (para. 3) indiquent: "Il est essentiel que des réunions du personnel soient tenues fréquemment dans toutes les unités du SCC, afin de nous assurer qu'on établit de bonnes communications et qu'on prend des décisions efficaces". Cela semble donner une orientation suffisante. Les décisions sur le type de réunion et leur fréquence doivent être prises au niveau local. Par conséquent, il est suggéré que cette ID ne devrait pas exister.

L'objet de cette ID, tel qu'indiqué au paragraphe 4, est de décrire les réunions de la direction et les réunions du personnel qui doivent avoir lieu de façon régulière, et préciser la fréquence à laquelle ces réunions doivent avoir lieu, de même que le nombre de membres qui devront y participer.

L'objet n'indique pas que l'ID porte également sur l'autorité (para. 7 & 10), en plus de traiter des bonnes communications et d'un processus décisionnel efficace.

Analyse du contenu

Les paragraphes 7 & 10 traitent de l'autorité et de la responsabilité.

Il est difficile de déterminer précisément quel sont les pouvoirs du CSG au paragraphe 7; par conséquent, les pouvoirs du Comité de direction ne sont pas clairement définis au paragraphe 10.

Les points imprécis sont:

- Quel sont les pouvoirs du CSG: examiner, approuver, discuter, trouver des solutions....?
- Où se situent les pouvoirs décisionnels: Commissaire, Comité de direction, majorité, veto....?

Suivant sa formulation, le paragraphe 11 n'indique pas si les chefs de division répondent aux exigences de l'ID en rencontrant individuellement les directeurs ou si tous les directeurs sont censés se rencontrer simultanément.

Est-ce que tous les employés des divers niveaux de l'organisation se conforment aux exigences relatives à la fréquence et au nombre de participants prévus à l'ID? Nous sommes convaincus qu'on ne s'y conforme pas entièrement. Le CSG ne se réunit pas tous les mois, le CRG au Québec n'est pas composé de tous les membres indiqués au paragraphe 13, etc...

Conformité avec l'Énoncé des valeurs

En précisant en détail le nombre minimum de réunions (par exemple des réunions mensuelles pour les chefs de Direction, les gestionnaires régionaux et les directeurs des établissements qui doivent rencontrer leur personnel), cette ID empêche les gestionnaires de ne pas rencontrer leur personnel. Par contre, elle enlève toute initiative aux gestionnaires locaux; ils doivent s'en tenir à des réunions officielles et fixes. L'autorité ne se situe pas au point d'incidence de la décision.

Toutefois, la directive suggère que des réunions mensuelles sont appropriées dans tous les cas. Cela ne tient pas compte de la nature du travail. Souvent, des réunions plus fréquentes peuvent être nécessaires.

Les chefs d'unités doivent être libres de décider de la forme et de la fréquence des réunions prévues dans l'Énoncé des valeurs.

IV. Instructions divisionnaire 200-3-03.1

Sécurité, salubrité et propreté dans les établissements

(voir page 100)

Observations générales

Il ne fait aucun doute que ces questions sont très importantes pour le SCC et elles reflètent habituellement la situation générale et le degré de

discipline des établissements. Par conséquent, il est nécessaire d'avoir une politique centrale à ce sujet. Toutefois, il est inutile qu'elle soit détaillée et présentée ainsi.

L'établissement des lignes de conduite doit être laissé à chaque établissement ou même au chef de chacun des immeubles qui composent celui-ci. Par conséquent, l'objet devrait être formulé un peu de la façon suivante: "Assurer en tout temps un degré élevé de sécurité, de salubrité et de propreté".

Analyse du contenu

Le paragraphe 5 devrait être rédigé dans un langage simple, indiquant que: "Les directeurs d'établissement et les surintendants doivent s'assurer que les tâches rattachées à la sécurité, à la salubrité et à la propreté sont effectuées, si possible, conformément aux normes d'hygiène et de salubrité nationales, provinciales et locales."

Compte tenu du fait que les sections b, c, d et e existent principalement pour satisfaire les normes de l'ACA, chaque paragraphe peut être raccourci. Par exemple, on devrait lire en b: "que les inspections hebdomadaires sont effectuées par le personnel de supervision dans toutes les parties de l'établissement et dûment rapportées au surintendant ou au directeur de l'établissement".

Les paragraphes 6 à 48 inclusivement renferment trop de détails. Ils devraient être publiés comme lignes de conduite à l'intention des directeurs d'établissements S-3 à S-7 pour être incorporées, si approprié, aux ordres permanents. Elles peuvent ou ne peuvent pas être nécessaires pour les établissements S-1 et S-2, suivant la grandeur de l'établissement et le style de gestion du surintendant. En fin de compte, il s'agit de veiller à la propreté et à la sécurité de nos établissements.

Un paragraphe devrait suffire pour couvrir le sujet du contrôle des insectes et satisfaire les normes de l'ACA.

Conformité avec l'Énoncé de valeurs

Il est recommandé que cette politique centrale soit une DC plutôt qu'une ID, parce qu'elle vise surtout le personnel des établissements. Il est également recommandé d'éliminer les "deux poids deux mesures" comme ceux constatés au paragraphe 31, non seulement dans nos politiques centrales mais aussi dans toutes les directives émises à l'intention du personnel.

Les principes directeurs indiquent que le contrôle de la qualité doit être effectué le plus près possible du point de livraison du produit ou du service. Nos politiques dans ce domaine doivent viser à encourager le personnel hiérarchique à s'assurer que l'on garde les établissements propres et sécuritaires. Des directives bien détaillées qui seraient diffusées à l'échelle nationale ne produiraient pas nécessairement cet effet.

V. Instructions divisionnaire 200-3-05.3
Tableaux d'affichage

(voir page 110)

Observations générales

Il est recommandé, dans la version anglaise, de choisir un titre et non deux. S'il faut en utiliser deux, alors l'un ne doit pas être au singulier et l'autre au pluriel. Le terme "Display Board" n'est pas utilisé dans le texte.

Il est également recommandé que cette ID soit incorporée à l'ID sur les normes concernant l'ameublement des cellules (ID 200-1-05.1) ou dans une autre DC ou ID traitant du matériel de cellule.

En fait, l'objet de l'ID n'est pas d'établir des lignes de conduite sur l'utilisation et l'installation des tableaux d'affichage dans les cellules des délinquants. L'ID est une série de lignes de conduite pour l'installation et l'utilisation des tableaux d'affichage. L'objectif de celles-ci semble être précisé au paragraphe 6.

Les quatre objets ne semblent pas inclure l'objet réel qui consiste à avoir des tableaux d'affichage dans les cellules: c'est-à-dire fournir aux délinquants un moyen d'afficher des photographies ou des gravures sans endommager les murs de la cellule. Par ailleurs, l'objet c) "afficher toujours au même endroit" n'est pas un objet en lui-même et ne devrait pas être inclus dans l'ID.

Analyse du contenu

La définition est inutile. S'il était nécessaire de donner une définition de tableau d'affichage, celle-ci devrait être tirée du dictionnaire. En outre, l'indication des dimensions ne devrait pas se trouver dans cette ID, mais dans une description des articles utilisés par le Service correctionnel du Canada.

Il est inutile de mentionner que le Comité sur les normes concernant l'ameublement des cellules approuve les tableaux d'affichage. Cette approbation découle de l'ID sur les normes concernant l'ameublement des cellules, paragraphes 5 et 6.

Le paragraphe 6 entre en conflit avec l'ID sur les normes concernant l'ameublement des cellules parce qu'il indique ceci: "On peut installer dans chaque cellule un tableau d'affichage", tandis que l'ID 200-105.1, paragraphe 6, se rapportant à l'Annexe A et B, indique que les tableaux d'affichage "doivent" être posés dans toutes les cellules.

Le paragraphe 6 de l'ID exige que le tableau d'affichage soit placé au-dessus du pupitre ou du bureau afin:

- a) de prévenir les dommages causés à l'ameublement et des murs
- b) de réduire les risques d'incendie

c) d'afficher toujours au même endroit

d) de faciliter les fouilles

Il est difficile de concevoir comment on peut atteindre un autre objectif que "d'afficher toujours au même endroit" en plaçant les tableaux d'affichage au-dessus de la table. De plus, l'uniformisation n'est pas un but en soi, comme il a été mentionné ci-dessus. Par ailleurs, le paragraphe 7 sur l'utilisation risque davantage de satisfaire les objectifs du paragraphe 6, mais ces derniers ne sont pas mentionnés dans ce paragraphe.

L'actuelle ID empêche les établissements de poser des tableaux d'affichage d'une façon qui pourrait mieux remplir les intentions de l'ID, quand ce n'est pas de placer le tableau d'affichage au-dessus du pupitre ou du bureau.

Le paragraphe 7 de l'ID est trop restrictif en ce qui concerne la seule partie où il est permis d'afficher. Il est censé être question du "seul endroit" au mur.

Conformité avec l'Énoncé des valeurs

Les principes directeurs précisent que le contrôle est nécessaire afin de nous assurer que les ressources sont utilisées pour les buts visés. Manifestement, le contrôle des articles d'ameublement pour cellule est important et il faut assurer un certain degré d'uniformité.

Toutefois, les lignes de conduite sur le contrôle des articles qui peuvent être posés sur les murs des cellules doivent être formulées en quelques lignes plutôt qu'en une ID de deux pages. Nous recommandons que la phrase suivante soit incorporée à une ID révisée sur les articles d'ameublement pour cellule:

"Un tableau d'affichage approuvé est la seule partie du mur où les détenus peuvent placer des photos et autres gravures".

VI. Instructions divisionnaire 800-2-03 **Processus de dénombrement des détenus**

(voir page 112)

Observations générales

Il faut une directive pour prévoir des moyens de vérifier que les détenus inscrits au registre d'un établissement s'y trouvent effectivement.

Analyse du contenu

Cette instruction divisionnaire est un bon exemple d'un chef fonctionnel qui donne aux gestionnaires hiérarchiques des instructions sur ce qu'ils doivent faire; c'est-à-dire "Le Directeur doit..." (para. 8-9-10). Ce type de formulation serait plus approprié à une DC. De plus, la directive est un exemple manifeste d'un énoncé de "ce qui" doit être fait.

Conformité avec l'Énoncé des valeurs

Tel qu'il a été indiqué dans l'Énoncé de la mission, le contrôle des délinquants est l'un des deux moyens dont nous disposons pour contribuer à la protection de la société. Le dénombrement constitue l'une des façons d'y parvenir.

Toutefois, puisque les dénombrements concernent tous les employés qui sont en relation directe avec les délinquants et pour les raisons susmentionnées, ils devraient faire l'objet d'une Directive du Commissaire. Si nous en faisons l'objet d'une nouvelle DC, il n'y aurait pas de conflit avec les principes directeurs.



**DIVISIONAL INSTRUCTION
INSTRUCTION DIVISIONNAIRE**

DOCUMENT No. - N° DU DOCUMENT			
SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	PAGE OF DE
020	1	01.1	1 3

TITLE - TITRE

LINE/STAFF AUTHORITY

**AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE ET
AUTORITÉ FONCTIONNELLE**

AUTHORITY

1. Authority to issue:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.
2. Authority for content:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.

REVOCATION

3. Divisional Instruction 020-1-01,
dated 1973-03-12.

PURPOSE

4. To define and discuss line/staff authority and to provide guidance in the exercise of authority by managers in the discharge of their responsibilities in the organization and utilization of manpower resources.

DEFINITIONS

5. "Line authority" means the direct authority a supervisor has for a given number of subordinates. When this authority is vested in a supervisor he becomes responsible for planning, organizing, directing, controlling, coordinating and evaluating the work of his employees.
6. "Functional staff authority" means the authority vested in a manager whenever he is given decision-making authority outside the formal chain of

AUTORISATION

1. Autorisation - Publication:
Règlement sur le service des pénitenciers, article 7.
2. Autorisation - Teneur:
Règlement sur le service des pénitenciers, article 7.

ABROGATION

3. Instruction divisionnaire 020-1-01,
datée 1973-03-12.

OBJET

4. Définir et examiner l'autorité hiérarchique et l'autorité fonctionnelle et donner une orientation à l'exercice des pouvoirs des gestionnaires dans l'exécution de leurs devoirs en matière d'organisation et de répartition de la main-d'oeuvre.

DÉFINITIONS

5. "Autorité hiérarchique" désigne l'autorité directe qu'exerce un surveillant à l'égard d'un nombre donné d'employés subalternes. Le surveillant investi de cette autorité devient responsable de la planification, de l'organisation, de la direction, du contrôle, de la coordination et de l'évaluation du travail de ses employés.
6. "Autorité fonctionnelle" désigne l'autorité qu'exerce un gestionnaire habilité à prendre des décisions concernant des activités précises

RESPONSIBILITY CENTRE - CENTRE DE RESPONSABILITÉ		SPONSORING AUTHORITY - RÉPONDANT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
100	NAME - NOM National Headquarters Administration centrale	Policy, Planning & Admin. Politique, planification et administration	1984-04-30



command, for specific activities only. The manager with functional authority has the authority to prescribe standards to be achieved in his area of responsibility, and the authority to enforce these standards to be achieved in his area of responsibility, and the authority to enforce these standards but has no line authority over institutional staff. For instance, the authority of the Director General, Finance, to issue instructions regarding accounting procedures and to specify the format of financial records is functional authority. The requirements for Service-wide coordination of activities and the necessity of common procedures in some areas of responsibility make the assignment of functional authority essential at National and Regional Headquarters.

LINE AND STAFF RELATIONSHIPS

7. In order to recognize the existing organizational status quo and accept the reality of our present management style it is necessary that everyone approach this subject with a common understanding.
8. The relationship between staff and line managers can be such that the line decides what is to be done, and the staff decides how it should be done. The Commissioner, the Deputy Commissioner of each region, and Institutional Directors are line officers, but every Branch Head at National and Regional Headquarters is a staff officer.

sans suivre la filière hiérarchique normale. L'administrateur investi d'une telle autorité peut prescrire des normes dans son secteur de responsabilité et les appliquer. Toutefois, il ne peut exercer aucune autorité hiérarchique à l'égard du personnel des établissements. Par exemple, le directeur général des Finances exerce son autorité fonctionnelle en fixant ses exigences quant aux pratiques comptables et à la présentation des rapports financiers. Puisque, dans l'ensemble des services, certaines activités et procédures doivent être coordonnées et uniformisées dans certains secteurs de responsabilité, il s'ensuit que l'exercice d'une autorité fonctionnelle est essentiel au niveau de l'Administration centrale et des Administrations régionales.

RAPPORTS ENTRE LES CADRES HIÉRARCHIQUES ET LES CADRES FONCTIONNELS

7. Afin d'identifier le statu quo de l'organisation et de reconnaître le modèle de gestion que nous avons adopté, il est essentiel que tous partagent le même point de départ.
8. La relation entre les cadres fonctionnels et les cadres hiérarchiques peut être telle que ces derniers décident ce qu'il faut faire et les premiers, comment il faut le faire. Le Commissaire, les sous-commissaires des régions et les directeurs d'établissement sont des cadres hiérarchiques, tandis que les responsables de direction aux Administrations centrale et régionales sont des cadres fonctionnels.

RÉSP CENTRE CENTRE DE RESP	SÉRIE SERIE	SECTION	CHAPITRE CHAPTER	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE OF DE
100	020	1	01.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-04-30	2 3



9. The line activities within the Service are those that are directly concerned with attaining Service objectives. The line activities directly affect managerial success.
10. The staff activities help the line do their work better by offering advice, assistance, and/or service.

REFERENCE

11. Nil.

Deputy Commissioner,
Policy, Planning and Administration

9. Au sein du Service, les activités des cadres hiérarchiques ont pour objet d'atteindre les objectifs du Service. Ces activités ont une incidence directe sur le succès de la gestion.
10. Les activités des cadres fonctionnels, pour leur part, permettent de mieux exécuter le travail grâce aux conseils, à l'aide et (ou) aux services offerts aux cadres hiérarchiques.

RÉFÉRENCE

11. Néant.

Le Sous-Commissaire,
Politique, planification
et administration



J.P. Cadieux

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE OF DE
100	020	1	01.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-04-30	3 3



COMMISSIONER'S DIRECTIVE
DIRECTIVE DU COMMISSAIRE

DOCUMENT No. - N° DU DOCUMENT			
SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	PAGE OF DE
600	2	04.1	1 8

TITLE - TITRE

TRANSFERS WITHIN CANADA

TRANSFÈREMENTS À L'INTÉRIEUR DU CANADA

AUTHORITY

1. Authority to issue:
Penitentiary Act, subsection 29.(3).
2. Authority for content:
Penitentiary Act, sections 13.(5.1),
14. and 15.

Prisons and Reformatories Act,
section 4.

REVOCATION

3. Commissioner's Directive 600-2-04.1,
dated 1984-02-29.

PURPOSE

4. To set forth the policy concerning
the delegated authority for, and the
control of, the movement of inmates
between federal institutions and
provincial or territorial institu-
tions.

SIGNING AUTHORITY FOR TRANSFER WARRANTS

5. Transfers of inmates from one insti-
tution to another shall be directed
by warrant under the hand of the
Commissioner or an officer directed
by him. The following officers
hereby so directed shall have author-
ity to sign transfer warrants for the
categories of transfer indicated:

AUTORISATION

1. Autorisation - Publication:
Loi sur les pénitenciers, para-
graphe 29.(3).
2. Autorisation - Teneur:
Loi sur les pénitenciers, arti-
cles 13.(5.1), 14. et 15.

Loi sur les prisons et les maisons
de correction, article 4.

ABROGATION

3. Directive du Commissaire 600-2-04.1,
datée 1984-02-29.

OBJET

4. Énoncer la politique concernant la
délégation des pouvoirs et l'exercice
du contrôle relativement aux déplace-
ments des détenus entre les établis-
sements fédéraux et entre les éta-
blissements de la compétence fédérale
d'une part, et ceux de la compétence
provinciale ou territoriale d'autre
part.

POUVOIR DE SIGNER LES MANDATS
DE TRANSFÈREMENT

5. Les transfèrements de détenus d'un
établissement à l'autre doivent être
ordonnés par mandat sous l'autorité
du Commissaire ou d'un agent désigné
par lui. Les agents nommés ci-
dessous qui sont ainsi désignés par
les présentes doivent avoir le
pouvoir de signer les mandats de
transfèrement pour les catégories de
transfèrement indiquées:

RESPONSIBILITY CENTRE - CENTRE DE RESPONSABILITÉ		SPONSORING AUTHORITY - RÉPONDANT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
100	NAME - NOM National Headquarters Administration centrale	Offender Programs Programmes pour les délinquants	1984-09-26



- a. Deputy Commissioners of the regions - from a federal institution within their region to any federal institution in Canada or to a correctional or mental institution under the control and management of the Northwest Territories, the Yukon or a province, subject to the provisions of sections 13.(5.1) and 14.(2) of the Penitentiary Act;
- b. Regional Executive Officers; Regional Managers, Offender Programs and Wardens of Regional Reception Centres - from a federal institution within their region to another federal institution within their region, subject to sections 13.(5.1) and 14.(2) of the Penitentiary Act; and
- c. Assistant Commissioner, Security - from any federal institution to an S7 institution and from an S7 institution to any federal institution.

- a. les sous-commissaires des régions: d'un établissement fédéral dans leur propre région à tout établissement fédéral au Canada, ou à un établissement correctionnel ou psychiatrique sous le contrôle et la gestion des Territoires du Nord-Ouest, du Yukon ou d'une province, sous réserve des dispositions des articles 13.(5.1) et 14.(2) de la Loi sur les pénitenciers;
- b. les directeurs exécutifs régionaux, les administrateurs régionaux (Programmes pour les délinquants) et les directeurs des centres régionaux de réception: d'un établissement fédéral dans leur propre région à un autre établissement dans cette même région, sous réserve des dispositions des articles 13.(5.1) et 14.(2) de la Loi sur les pénitenciers; et
- c. le commissaire adjoint à la Sécurité: de tout établissement fédéral à un établissement de niveau S7 et d'un établissement de niveau S7 à tout autre établissement fédéral.

TRANSFERS TO REGIONAL PSYCHIATRIC CENTRES

- 6. Transfers to a Regional Psychiatric Centre shall be approved by the Medical Director of the Centre. An inmate voluntarily consenting to transfer to a Regional Psychiatric Centre, may request, prior to his transfer to the Centre, a detailed explanation of the treatment program and shall be granted such. A conference between the inmate and the psychiatric team shall be held as soon as possible after the transfer to discuss the inmate's psychiatric condition, and prescribed course of

TRANSFÈREMENTS VERS UN CENTRE PSYCHIATRIQUE RÉGIONAL

- 6. Les transfèrements vers un centre psychiatrique régional doivent être approuvés par le directeur médical du centre. Un détenu qui consent à son transfèrement dans un centre psychiatrique régional peut demander, au préalable, une explication détaillée du programme de traitement et s'il fait une telle demande, l'on doit y répondre. Une rencontre entre le détenu et l'équipe psychiatrique doit avoir lieu le plus tôt possible après le transfèrement, afin de discuter de l'état psychiatrique du détenu et du

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 2
100	600	2	04.1	Commissioner's Directive Directive du Commissaire	1984-09-26	OF DE 8



treatment shall be conducted at any time during confinement in the Regional Psychiatric Centre, upon the inmate's request.

7. The consent of an inmate who is legally certified as mentally ill shall not be required for transfer to a Regional Psychiatric Centre. Following his transfer to the Centre, the certified inmate or other person on his behalf may, in accordance with guidelines established within applicable provincial mental health legislation, request a review of his case or appeal the certificate in force.

INTER-REGIONAL TRANSFERS OF INMATES HOUSED IN S6 INSTITUTIONS

8. The Assistant Commissioner, Security has been delegated the responsibility and authority for the inter-regional transfers of inmates housed in S6 institutions.
9. Regions shall attempt to reach agreement prior to seeking the authority of the Assistant Commissioner, Security to transfer an inmate from an S6 institution within one region to an S6 institution in another region. When agreement has not been reached, the Assistant Commissioner, Security shall be advised accordingly, when requesting his authority to transfer.
10. A National Headquarters committee composed of the following members, shall review transfer requests and shall recommend appropriate action to the Assistant Commissioner, Security:

traitement prescrit. De plus, un examen du traitement en cours doit être effectué à n'importe quel moment pendant la période de détention au centre psychiatrique régional, et ce, à la demande du détenu.

7. L'on n'est pas tenu d'obtenir le consentement d'un détenu reconnu légalement malade mental avant de le transférer dans un centre psychiatrique régional. A la suite d'un tel transfèrement, ledit détenu, ou une autre personne en son nom, peut demander une révision du cas ou encore interjeter appel au sujet du certificat en vigueur, et ce, conformément aux lignes directrices que renferment les lois provinciales pertinentes sur la santé mentale.

TRANSFÈREMENTS INTERRÉGIONAUX DE DÉTENUS LOGÉS DANS DES ÉTABLISSEMENTS DE NIVEAU S6

8. La responsabilité et l'autorité d'approuver les transfèremments interrégionaux de détenus logés dans des établissements de niveau S6 ont été déléguées au commissaire adjoint à la Sécurité.
9. Les régions doivent tenter d'en arriver à une entente avant de demander au commissaire adjoint à la Sécurité d'approuver le transfèrement d'un détenu d'un établissement de niveau S6 d'une région à un établissement de niveau S6 d'une autre région. S'il n'a pas été possible d'en arriver à une entente, on doit en faire mention lorsque la demande de transfèrement est transmise au commissaire adjoint à la Sécurité.
10. Un comité de l'Administration centrale doit étudier les demandes de transfèrement et présenter une recommandation au commissaire adjoint à la Sécurité. Les membres suivants forment ce comité:

RESP. CENTRE CENTRE DE RCSP	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE OF DE
100	600	2	04.1	Commissioner's Directive Directive du Commissaire	1984-09-26	3 8



- a. Director, Inmate Population Management;
- b. Director, Preventive Security; and
- c. a representative of the Deputy Commissioner, Offender Programs.

- a. le directeur de la Gestion de la population carcérale;
- b. le directeur de la Sécurité préventive; et
- c. une personne représentant le commissaire adjoint aux Programmes pour les délinquants.

TRANSFERS TO S7 INSTITUTIONS

- 11. The Assistant Commissioner, Security has been delegated authority to authorize the transfer of inmates to and from an S7 institution.
- 12. When an inmate is placed in administrative segregation pending a decision of the National Special Handling Unit Review Committee on the recommendation for transfer to an S7 institution, the recommending authority shall forward such recommendation to the Assistant Commissioner, Security, within three (3) working days of the inmate's placement in segregation.
- 13. The Assistant Commissioner, Security shall normally make a decision within thirty (30) working days of receipt of the recommendation.
- 14. When in exceptional circumstances an extension to the above-mentioned time limit is required, the Commissioner shall be informed of the reasons for the delay.

TRANSFÈREMENTS VERS DES ÉTABLISSEMENTS DE NIVEAU S7

- 11. Le pouvoir d'autoriser un transfèrement ayant comme point de départ ou d'arrivée un établissement de niveau S7 a été délégué au commissaire adjoint à la Sécurité.
- 12. Lorsqu'un détenu est placé en ségrégation administrative en attendant que le comité national d'examen des cas d'unité spéciale de détention rende sa décision concernant la recommandation de transfèrement vers un établissement de niveau S7, l'autorité qui recommande ce transfèrement doit faire parvenir sa recommandation au commissaire adjoint à la Sécurité dans les trois (3) jours ouvrables qui suivent la ségrégation du détenu.
- 13. Le commissaire adjoint à la Sécurité doit normalement rendre sa décision dans les trente (30) jours ouvrables qui suivent la réception de la recommandation.
- 14. S'il devient nécessaire de dépasser la limite de temps mentionnée ci-dessus, on doit informer le Commissaire des raisons du délai.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE
100	600	2	04.1	Commissioner's Directive Directive du Commissaire	1984-09-26	4 OF DE 8



**TRANSFERS TO AND FROM PROVINCIAL AND
TERRITORIAL JURISDICTIONS**

15. Transfers of inmates under federal jurisdiction to and from correctional or mental institutions under provincial or territorial jurisdiction, may be effected only when an Agreement to that effect has been concluded and in accordance with that Agreement.
16. Inmates shall consent to transfers from federal jurisdiction to other jurisdictions and shall, upon being informed of the applicable rights and responsibilities, undertake to conform to the established programs.
17. The consent of an inmate who is legally certified as mentally ill shall not be required for transfer to a provincial hospital. Following his transfer to a provincial hospital, the certified inmate or other person on his behalf may, in accordance with guidelines established within applicable provincial mental health legislation, request a review of his case or appeal the certificate in force.
18. Consultation with the National Parole Board shall be mandatory in cases of proposed transfers to provincial or territorial institutions, except when the transfer takes place within three (3) months or less of the date of mandatory supervision or expiration of sentence.

**TRANSFÈREMENTS AYANT COMME POINT DE
DÉPART OU D'ARRIVÉE DES ÉTABLISSEMENTS
PROVINCIAUX OU TERRITORIAUX**

15. Le transfèrement d'un détenu relevant de la compétence fédérale à un établissement correctionnel ou psychiatrique relevant de la compétence d'une province ou d'un territoire, ou vice-versa, ne peut être effectué que si une entente à cet effet a été conclue, et conformément à cette entente.
16. Les détenus doivent donner leur consentement aux transfèremments d'une juridiction fédérale à une autre juridiction et, après avoir été informés des droits et des responsabilités qui sont d'application, ils doivent s'engager à se conformer aux programmes établis.
17. Le consentement d'un détenu qui, aux termes d'un certificat ayant valeur légale, est un malade mental, n'est pas requis pour le transfèrement dans un hôpital provincial. A la suite d'un tel transfèrement, le détenu malade, ou une autre personne en son nom, peut demander une révision du cas ou interjeter appel au sujet du certificat en vigueur, et ce, conformément aux lignes directrices énoncées dans les lois provinciales pertinentes sur la santé mentale.
18. Il est obligatoire de consulter la Commission nationale des libérations conditionnelles dans les cas où l'on envisage un transfèrement à un établissement provincial ou territorial, sauf si le transfèrement a lieu dans les trois (3) mois ou moins qui précèdent la date de la surveillance obligatoire ou de la fin de la peine.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE 5
100	600	2	04.1	Commissioner's Directive Directive du Commissaire	1984-09-26	OF DE 8



TRANSFERS - ADMINISTRATIVE DECISION

19. When an inmate is to be transferred by administrative decision, without having so requested, he shall be informed, subject to security considerations, of the intention to transfer him and be given forty-eight (48) hours to present reasons for reconsidering the decision. The inmate shall be informed, in writing, of the reasons for the final decision.
20. In deciding such transfers, the authorities shall give all possible consideration to family, cultural and language factors in order to minimize as much as possible the disruption which such transfers may cause.

REQUESTS/SECURITY CLASSIFICATION/ MEDICAL REQUIREMENTS

21. Applications for transfers shall be submitted by inmates, in writing, and shall be responded to, in writing, within thirty (30) working days of the date of receipt of the request. When the request is denied, the reasons shall be provided.
22. Transfers may be effected for reasons of custodial requirements; program assignments, including medical; and administrative exigencies of the Service.
23. Inmates shall only be transferred to institutions which meet the requirements of the inmate's security classification. Inmates shall not

TRANSFÈREMENTS SUR DÉCISION ADMINISTRATIVE

19. Lorsqu'un détenu doit être transféré à la suite d'une décision administrative, sans en avoir lui-même fait la demande, il doit être informé de l'intention de le transférer, si les exigences de la sécurité le permettent. De plus, on doit lui accorder quarante-huit (48) heures pour présenter des raisons qui justifieraient une nouvelle étude de son cas. Il doit recevoir par écrit les raisons de la décision finale.
20. En prenant ces décisions administratives, les autorités doivent, dans la mesure du possible, tenir compte de facteurs d'ordre familial, culturel et linguistique, afin de réduire au minimum les problèmes que peuvent causer ces transfèrements.

DEMANDES DE TRANSFÈREMENT/CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ/EXIGENCES MÉDICALES

21. Les demandes de transfèrement présentées par les détenus doivent être faites par écrit. Les réponses à ces demandes doivent également être faites par écrit et ce, dans les trente (30) jours ouvrables suivant la date de réception de la demande. En cas de refus, les raisons de la décision doivent être données.
22. Les transfèrements peuvent être effectués pour des motifs dictés par les nécessités de la garde, par les affectations aux programmes (y compris les programmes médicaux) et par les exigences administratives du Service.
23. Les détenus ne doivent être transférés que dans des établissements qui satisfont aux exigences de leur classification de sécurité. Normalement,

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE OF DE
100	600	2	04.1	Commissioner's Directive Directive du Commissaire	1984-09-26	6 8



normally be kept in a more secure condition or status than necessary.

ils ne doivent pas être maintenus dans une situation ou dans des conditions de sécurité plus sévères qu'il n'est nécessaire.

24. Upon transfer of an inmate from one region to another, the receiving region shall determine the security classification of the transferred inmate and the institution where the inmate shall be confined. No prior assurance shall be expressed or implied to an inmate on these matters.

24. Lors du transfèrement d'un détenu d'une région à une autre, la région d'accueil doit déterminer sa classification de sécurité ainsi que l'établissement où il doit être incarcéré. Aucune assurance préalable ne doit être donnée au détenu à cet égard, que ce soit explicitement ou implicitement.

25. The Director shall ensure that the medical officer is consulted concerning any requirement for special attention during and immediately following transfer of an inmate. Inmate's medical records shall be handled on a priority basis.

25. Le directeur doit veiller à ce que le médecin soit consulté au sujet de tout cas nécessitant une attention spéciale pendant et immédiatement après le transfèrement du détenu. Les dossiers médicaux des détenus doivent faire l'objet d'un traitement prioritaire.

26. The Director shall ensure that all of the inmate's files are up-to-date and contain the appropriate transfer documentation. He shall also ensure that these files are transferred with the inmate or, where circumstances do not permit this, within a maximum of seventy-two (72) hours.

25. Le directeur doit veiller à ce que tous les dossiers des détenus soient à jour et qu'ils contiennent des documents nécessaires aux transferts. Il doit aussi voir à ce que ces dossiers soient transférés en même temps que les détenus ou, lorsque les circonstances ne le permettent pas, dans les soixante-douze (72) heures qui suivent.

27. Where an inmate is transferred from a federal institution to another federal institution, the Director shall ensure that reception and orientation is provided to the inmate and is completed within one week of the inmate's arrival at the institution.

27. Lorsqu'un transfèrement a lieu entre deux établissements fédéraux, le directeur doit voir à ce que le détenu puisse bénéficier du processus d'admission et d'orientation et ce, dans la semaine qui suit l'arrivée du détenu à l'établissement.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE 7
100	600	2	04.1	Commissioner's Directive Directive du Commissaire	1984-09-26	OF DE 8



REFERENCE

28. Penitentiary Act, sections 13.(5.1)
and 14.(2).

Commissioner,

RÉFÉRENCE

28. Loi sur les pénitenciers, articles
13.(5.1) et 14.(2).

Le Commissaire,


D.R. Yeomans

RESP CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE 8
100	600	2	04.1	Commissioner's Directive Directive du Commissaire	1984-09-26	OF DE 8



Correctional Service Canada / Service correctionnel Canada

**DIVISIONAL INSTRUCTION
INSTRUCTION DIVISIONNAIRE**

DOCUMENT No. - N° DU DOCUMENT			
SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	PAGE
020	3	02.1	1 OF DE 5

TITLE - TITRE

MANAGEMENT MEETINGS

RÉUNIONS DE LA DIRECTION

AUTHORITY

1. Authority to issue:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.
2. Authority for content:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.

REVOCATION

3. Nil.

PURPOSE

4. To outline the management and staff meetings that shall occur on a regular basis, and specify their minimum frequency and membership.

OBJECTIVES OF MEETINGS

5. It is essential that staff meetings be held, at all levels, in order to ensure an effective communication and decision making process. Communication enhances understanding of operational factors and helps to achieve managerial goals in an effective manner.

LOCATION OF MEETINGS

6. Meetings shall occur at National Headquarters, each Regional Headquarters and each institution, district parole office and Community Correctional Centre between the appropriate operational head and staff.

AUTORISATION

1. Autorisation - Publication:
Règlement sur le service des pénitenciers, article 7.
2. Autorisation - Teneur:
Règlement sur le service des pénitenciers, article 7.

ABROGATION

3. Néant.

OBJET

4. Décrire les réunions de la direction et les réunions du personnel qui doivent avoir lieu de façon régulière, et préciser la fréquence à laquelle ces réunions doivent avoir lieu, de même que le nombre de membres qui devront y participer.

OBJECTIFS DES RÉUNIONS

5. Des réunions du personnel doivent avoir lieu, à tous les niveaux, afin d'assurer l'efficacité des processus de communication et de prise de décision. La communication facilite la compréhension des facteurs opérationnels et contribue à l'atteinte, de façon efficace, des objectifs de gestion.

LIEU DES RÉUNIONS

6. Des réunions entre le chef compétent et le personnel d'exploitation doivent avoir lieu à l'Administration centrale, dans chaque Administration régionale et dans chaque établissement, bureau de district de libération conditionnelle et centre correctionnel communautaire.

RESPONSIBILITY CENTRE - CENTRE DE RESPONSABILITÉ		SPONSORING AUTHORITY - RÉPONDANT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
-	NAME - NOM		
100	National Headquarters Administration centrale	Policy, Planning and Admin. Politique, planification et administration	1984-04-30



SENIOR MANAGEMENT COMMITTEE MEETINGS

7. The Senior Management Committee of the Service shall meet monthly to review operational policy and the efficiency and effectiveness of existing programs, approve new programs, discuss problems and find solutions to these problems. In addition, there shall be regular, weekly conference calls to review similar matters with more immediate needs.
8. The Senior Management Committee shall be composed of the Commissioner, the Senior Deputy Commissioner, all Deputy Commissioners, Assistant Commissioners, Directors General, and Senior Legal Counsel.

EXECUTIVE COMMITTEE MEETINGS

9. The Executive Committee of the Service shall meet on a regular basis between all Senior Management Committee meetings and conference calls.
10. The Executive Committee shall be made up of the Commissioner, the Senior Deputy Commissioner, and the Deputy Commissioner, Policy, Planning & Administration. It acts as a steering committee for the major ongoing projects for National Headquarters and as a decision-making body for subjects which do not require Senior Management Committee approval.

RÉUNIONS DU COMITÉ SUPÉRIEUR DE GESTION

7. Le comité supérieur de gestion du Service doit se réunir une fois par mois afin de passer en revue la politique opérationnelle, d'examiner l'efficacité des programmes existants, d'approuver de nouveaux programmes, de discuter des problèmes et de trouver des solutions. De plus, le comité doit tenir des conférences téléphoniques hebdomadaires lui permettant d'étudier des questions semblables à celles susmentionnées, en fonction de besoins pressants.
8. Le Commissaire, le sous-commissaire principal, tous les sous-commissaires, commissaires adjoints et directeurs généraux, ainsi que le conseiller juridique principal doivent faire partie du comité supérieur de gestion.

RÉUNIONS DU COMITÉ DE DIRECTION

9. Le comité de direction du Service doit se réunir de façon régulière, sauf lorsqu'ont lieu les réunions et les conférences téléphoniques du comité supérieur de gestion.
10. Le comité de direction est composé du Commissaire, du sous-commissaire principal et du sous-commissaire de la Politique, de la planification et de l'administration. Il fait fonction de comité directeur en ce qui a trait aux projets importants en cours à l'Administration centrale et détient le pouvoir de décision au sujet des questions qui ne requièrent pas l'approbation du comité supérieur de gestion.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 2
100	020	3	02.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-04-30	OF DE 5



BRANCH AND DIVISIONAL MEETINGS - NATIONAL HEADQUARTERS

11. Each branch head at National Headquarters, including Deputy Commissioners, Assistant Commissioners and Directors General shall meet at least monthly with their Directors to review and discuss branch matters.

12. Each Director shall meet on a monthly basis with his staff to convey and discuss relevant information.

REGIONAL MANAGEMENT COMMITTEE MEETINGS

13. The Management Committee of each region shall meet monthly to review the operation of the region. The Regional Management Committee shall be made up of the Deputy Commissioner of the Region, the Regional Executive Officer, all Regional Managers, Directors and District Directors.

BRANCH AND DIVISIONAL MEETINGS - REGIONAL HEADQUARTERS

14. Each regional branch head (Regional Manager), shall meet monthly with his staff to review and discuss regional branch matters.

15. All Regional Chiefs shall meet monthly with their staff to review and discuss relevant and timely matters.

RÉUNIONS DES DIRECTIONS ET DES DIVISIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

11. Chaque responsable de direction de l'Administration centrale - y compris les sous-commissaires, commissaires adjoints et directeurs généraux - doit rencontrer ses directeurs au moins une fois par mois dans le but d'étudier et de débattre les questions intéressant la direction.

12. Chaque directeur doit rencontrer les membres de son personnel une fois par mois afin de leur transmettre des renseignements pertinents et d'en discuter avec eux.

RÉUNIONS DU COMITÉ RÉGIONAL DE GESTION

13. Le comité de gestion de chaque région doit se réunir une fois par mois, afin de passer en revue les activités de la région. Le sous-commissaire de la région, le directeur exécutif régional, tous les administrateurs régionaux, directeurs et directeurs de district doivent former le comité régional de gestion.

RÉUNIONS DES DIRECTIONS ET DIVISIONS DE L'ADMINISTRATION RÉGIONALE

14. Chaque responsable de direction d'une région (c'est-à-dire chaque administrateur régional) doit rencontrer les membres de son personnel une fois par mois, afin d'étudier les questions intéressant la direction et d'en discuter.

15. Tous les chefs régionaux doivent rencontrer les membres de leur personnel une fois par mois, pour étudier et débattre des questions pertinentes et opportunes.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE 3
100	020	3	02.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-04-30	OF DE 5



INSTITUTION, DISTRICT OFFICE AND COMMUNITY CORRECTIONAL CENTRE MEETINGS

RÉUNIONS AYANT LIEU DANS LES ÉTABLISSEMENTS, LES BUREAUX DE DISTRICT ET LES CENTRES CORRECTIONNELS COMMUNAUTAIRES

16. Meetings shall be held at least monthly between the operational head (the Director or District Director) and all department heads or section supervisors.
17. Directors shall also meet at least monthly with senior supervisors even though the latter do not report directly to them. General assemblies held by the heads of operational units shall take place every two (2) months.
18. Division and Section Heads of various operational units shall meet at least weekly with their staff to review and discuss new and revised policies and procedures and to examine other work related matters.

16. Le responsable des opérations (c'est-à-dire le directeur ou le directeur de district) et tous les chefs de service ou surveillants de secteur doivent se réunir au moins une fois par mois.
17. Les directeurs doivent également rencontrer, au moins une fois par mois, les surveillants principaux, même si ces derniers ne relèvent pas directement d'eux. Les responsables des unités opérationnelles doivent tenir des réunions générales une fois tous les deux (2) mois.
18. Les responsables des divisions et des sections des diverses unités opérationnelles doivent rencontrer au moins une (1) fois par semaine les membres de leur personnel pour étudier les politiques et procédures nouvelles ou révisées et en discuter, de même que pour examiner d'autres questions reliées au travail.

CONFERENCES, SEMINARS AND WORKSHOPS

CONFÉRENCES, COLLOQUES ET ATELIERS

19. Each Branch Head shall meet with his field representatives at an annual conference.
20. Seminars and workshops shall be held, as required, at the call of:
- a. National Headquarters Branch Heads, for national seminars and workshops; or
 - b. Regional Managers, for regional seminars and workshops.

19. Chaque responsable de direction doit tenir une rencontre annuelle avec ses représentants régionaux.
20. Des colloques et des ateliers doivent être organisés au besoin, à la demande:
- a. des responsables de direction à l'Administration centrale pour les colloques et ateliers d'envergure nationale; ou
 - b. des administrateurs régionaux pour les colloques et les ateliers d'envergure régionale.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 4
100	020	3	02.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	84-09-26	OF DE 5



21. The Administrators' Conference shall be held at least annually, at the call of the Commissioner.

REFERENCE

22. Nil.

Deputy Commissioner,
Policy, Planning and
Administration

21. Une conférence des administrateurs doit avoir lieu au moins une fois par année, à la demande du Commissaire.

RÉFÉRENCE

22. Néant.

Le Sous-Commissaire,
Politique, planification
et administration


J.P. Cadieux

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 5
100	020	3	02.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-04-30	OF DE 5



**DIVISIONAL INSTRUCTION
INSTRUCTION DIVISIONNAIRE**

DOCUMENT No. - N° DU DOCUMENT			
SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	PAGE OF DE
200	3	03.1	1 10

TITLE - TITRE

**INSTITUTIONAL SAFETY, SANITATION
AND CLEANLINESS**

**SÉCURITÉ, SALUBRITÉ ET PROPRETÉ
DANS LES ÉTABLISSEMENTS**

AUTHORITY

1. Authority to issue:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.
2. Authority for content:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.

Treasury Board Standard 3-18.

REVOCATION

3. Divisional Instruction 200-3-03.1,
dated 1984-02-29.

PURPOSE

4. To set forth procedures concerning
institutional safety, sanitation, and
cleanliness.

RESPONSIBILITIES

5. Officers in charge of operational
units shall ensure:
 - a. that an adequate level of insti-
tutional sanitation and cleanli-
ness is maintained. This shall
be done in accordance with the
standards contained in this
instruction, and those in nation-
al, provincial, and local sanita-
tion and health codes, where
applicable;
 - b. that weekly inspections are
carried out by a qualified staff
member for all areas within the
institution. Reports from these
weekly inspections shall be
submitted by this staff member to

AUTORISATION

1. Autorisation - Publication:
Règlement sur le service des pén-
tenciars, article 7.
2. Autorisation - Teneur:
Règlement sur le service des pén-
tenciars, article 7.

Norme n° 3-18 du Conseil du Trésor.

ABROGATION

3. Instruction divisionnaire
200-3-03.1, datée 1984-02-29.

OBJET

4. Exposer les lignes directrices ré-
gissant la sécurité, la salubrité et
la propreté dans les établissements.

RESPONSABILITÉS

5. L'agent responsable d'une unité opé-
rationnelle doit veiller:
 - a. au maintien d'un niveau adéquat
de salubrité et de propreté dans
l'établissement. Pour ce faire,
l'on doit observer les normes
exposées dans la présente Ins-
truction et, lorsqu'il y a lieu,
dans les règlements nationaux,
provinciaux et locaux sur la
salubrité et l'hygiène;
 - b. à la tenue d'une inspection heb-
domadaire de tout l'établisse-
ment, effectuée par un employé
qualifié. Ce dernier doit pro-
duire un compte rendu de son ins-
pection dans lequel il cote

RESPONSIBILITY CENTRE - CENTRE DE RESPONSABILITÉ		SPONSORING AUTHORITY - RÉPONDANT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
100	NAME - NOM National Headquarters Administration centrale	Technical Services Services techniques	1984-10-23



the officer in charge of the operational unit. Such reports shall rate all areas as either good, fair or poor, and include specific remarks, where applicable;

-

c. that comprehensive monthly inspections of all institutional areas are carried out by a safety and sanitation specialist trained in the application of safety and sanitation codes and regulations;

d. that annual inspections are carried out by federal, provincial and/or local sanitation and health officials, or other qualified person(s). Such inspections shall be considered complete when documentation noting that deficiencies have been corrected has been received, by the officer in charge of the operational unit, from the external agency or other qualified person who carried out the inspection; and

e. compliance with all applicable safety, sanitation and health codes contained in the laws and regulations of respective federal, provincial and/or local jurisdictions by rectifying within a reasonable period of time any deficiencies noted in weekly, monthly or annual inspection reports.

toutes les parties de l'établissement, leur attribuant une des mentions suivantes: bon, moyen ou médiocre, et dans lequel il ajoute des commentaires, au besoin. L'employé doit remettre le rapport à l'agent responsable de l'unité opérationnelle;

c. à la tenue d'une inspection mensuelle complète de tout l'établissement, effectuée par un spécialiste de la sécurité et de la salubrité, formé à l'application des règlements sur la sécurité et la salubrité;

d. à la tenue d'une inspection annuelle effectuée par des fonctionnaires fédéraux, provinciaux et (ou) locaux du domaine de la salubrité et de l'hygiène, ou par toute autre personne qualifiée. (L'inspection n'est pas terminée tant que l'organisme externe ou toute autre personne qualifiée qui a effectué l'inspection n'a pas fait parvenir, à l'agent responsable de l'unité opérationnelle, un document dans lequel il précise que les lacunes ont été corrigées); et

e. au respect de tous les règlements applicables sur la sécurité, la salubrité et l'hygiène, incorporés aux lois et règlements fédéraux, provinciaux et (ou) locaux en vigueur. Ce respect s'obtient en corrigeant en deçà d'un délai raisonnable les lacunes notées dans le compte rendu des inspections hebdomadaires, mensuelles ou annuelles.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE 2
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	OF DE 10



STANDARDS - FLOORS

6. Floors shall be kept free from spots, smudges, gum and stains as well as floor finish accumulations under radiators, in corners and along baseboards.
7. Floors shall be swept or vacuumed daily using a dust control powder or solution.
8. Corridors in heavy traffic areas shall be swept after inmates move to shop and meal areas.
9. Floors shall be spray-buffed weekly except for lobbies and corridors, which shall be done daily, and re-swept after spray-buffing.
10. Office floors shall be stripped at least twice a year to remove existing floor finish and any floor finish accumulation. Floors shall be rinsed with clear water and two (2) coats of non-slip floor finish shall be applied and buffed after each coat, unless a non-buffable floor finish is used.
11. Hardwood floors shall be resealed, with an approved hard-wood sealant, after stripping and before applying the floor finish. Two (2) coats of floor finish shall be applied and each coat buffed after it is dry.

NORMES - PLANCHERS

6. On doit faire disparaître des planchers les taches et les matières collantes, ainsi que tout enduit accumulé sous les plinthes, dans les coins et le long des plinthes.
7. Il faut passer le balai ou l'aspirateur sur les planchers quotidiennement après avoir appliqué une poudre ou un liquide servant à attirer la poussière.
8. Après le passage des détenus vers les ateliers ou la salle à manger, les couloirs très passants doivent être balayés.
9. On doit vaporiser un enduit sur les planchers et les astiquer une fois par semaine, exception faite des halls et des couloirs où ce doit être fait une fois par jour et où un second balayage doit suivre l'astiquage.
10. On doit décaper les planchers de bureaux au moins deux fois l'an afin de les débarrasser de leur enduit et de tout enduit accumulé. On doit ensuite les rincer à l'eau claire et leur donner deux (2) couches d'un enduit non glissant, en astiquant après l'application de chaque couche, à moins que l'enduit ne s'y prête pas.
11. On doit appliquer un produit approuvé afin d'assurer l'étanchéité des planchers de bois dur, après le décapage et avant l'application de l'enduit. On doit donner deux (2) couches d'enduit et astiquer lorsque chaque couche a séché.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE OF DE
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	3 10



12. Floors in light traffic areas shall be damp mopped weekly; daily in heavy traffic areas.

STANDARDS - WASHROOMS

13. Each sanitary facility within washrooms shall be cleaned at least once each twenty-four (24) hour period.

14. Floors shall be swept and washed daily and stripped every two (2) months. Three (3) coats of suitable finish shall be applied and buffed between coats. Baseboards, ledges and corners shall be kept clean.

15. Toilet seats (both sides) and bowls, as well as showers, urinals, and wash basins shall be cleaned and disinfected daily. All toilet bowls shall be descaled weekly.

16. Surfaces that come into contact with the body, such as taps, waste containers, dispensers, door plates and flush valve handles shall be disinfected daily.

17. Flush tanks, dispensers, waste containers, mirrors, shelves, ledges and all exposed piping shall be dusted and cleaned daily.

18. Walls, partitions and doors shall be dusted daily and washed monthly or as required to keep them free from finger marks and smudges.

12. On doit passer une vadrouille humide une fois par semaine sur les planchers des secteurs peu passants et une fois par jour sur ceux des secteurs très passants.

NORMES - SALLES DE BAINS

13. Les commodités à l'intérieur des salles de bains doivent être lavées au moins une fois par vingt-quatre (24) heures.

14. On doit balayer et laver les planchers quotidiennement, et les décaper tous les deux (2) mois. On doit appliquer trois (3) couches d'un enduit convenable et astiquer après l'application de chaque couche. On doit assurer la propreté des plinthes, des rebords et des coins.

15. Il faut nettoyer et désinfecter quotidiennement les deux côtés du siège et la cuvette des toilettes ainsi que les douches, les urinoirs et les lavabos. On doit aussi détartrer les cuvettes de toilette une fois par semaine.

16. On doit désinfecter quotidiennement les surfaces qui entrent en contact avec une partie du corps, telles que les robinets, les poubelles, les distributrices, les plaques métalliques des portes et la poignée de la chasse d'eau.

17. On doit épousseter et nettoyer quotidiennement le réservoir de la chasse d'eau, les distributrices, les poubelles, les miroirs, les étagères, les rebords et tous les tuyaux apparents.

18. On doit épousseter quotidiennement les murs, les cloisons et les portes, et les laver une fois par mois ou au besoin pour éviter que n'y demeurent pas des empreintes de doigts ou des taches.

RESP CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 4
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	OF DE 10



19. All dispensers shall be filled daily, and all waste paper removed daily.

STANDARDS - ENTRANCES & LOBBIES

20. Glass in doors shall be cleaned as required on both sides to remove all marks and smudges.
21. Door kick-plates and hand plates shall be washed daily, using an appropriate solution, and marks removed.
22. All door grills shall be dusted once a month and washed with a mild soap solution twice yearly.
23. Floors shall be swept, washed and reconditioned daily, and scrubbed and refinished monthly.
24. Mats shall be removed and cleaned on both sides nightly.
25. All areas shall be kept free from debris so that a favourable appearance is presented at all times.

STANDARDS - WALLS & PARTITIONS

26. Fingermarks and smudges shall be removed from interior walls and partitions daily; walls shall be dusted every six (6) months and spot-washed daily.
27. Baseboards shall be dusted daily, and mop streaks, wax accumulation and splash marks removed.

19. Il faut également remplir les distributrices et vider les poubelles quotidiennement.

NORMES - ENTRÉES ET HALLS

20. On doit laver des deux côtés le verre des portes pour faire disparaître toutes les empreintes et les taches.
21. On doit laver quotidiennement les plaques métalliques des portes au moyen des solutions appropriés afin de faire disparaître les empreintes et les traces.
22. Il faut épousseter le grillage des portes une fois par mois et le laver deux fois par année avec une solution savonneuse faible.
23. On doit balayer, laver et remettre les planchers en état quotidiennement; on doit les frotter et leur appliquer un enduit une fois par mois.
24. On doit enlever les paillassons et en nettoyer les deux côtés tous les soirs.
25. On doit enlever tout débris ou objet du même genre afin de soigner l'apparence des lieux.

NORMES - MURS ET CLOISONS

26. Il faut faire disparaître quotidiennement des murs internes et des cloisons les empreintes de doigts et les taches; on doit épousseter les murs tous les six (6) mois et laver quotidiennement les parties qui en auraient besoin.
27. On doit épousseter les plinthes quotidiennement et en faire disparaître les traces de vadrouille, la cire accumulée et les éclaboussures.

RESP CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 5 OF DE 10
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	



28. Ceilings shall be dusted or vacuumed annually.

STANDARDS - FURNITURES

29. Horizontal surfaces of office furniture shall be dusted daily, and finger marks and streaks removed from glass-topped furniture.

30. Exposed vertical surfaces of furniture shall be dusted weekly.

31. Vertical and horizontal surfaces of executive office furniture shall be dusted daily and polished weekly. Other office furniture shall be polished monthly.

32. Upholstered furniture shall be vacuumed weekly. Leather-vinyl upholstered furniture shall be dusted daily and wiped and polished monthly.

33. Tops of lockers shall be dusted weekly and finger marks removed from vertical surfaces.

34. Ashtrays shall be emptied and damp-wiped daily and stains removed.

35. Waste paper baskets shall be emptied and dusted daily; washed and disinfected monthly.

28. On doit épousseter les plafonds ou y passer l'aspirateur une fois par année.

NORMES - MEUBLES

29. On doit épousseter quotidiennement les surfaces horizontales de l'ameublement de bureau et faire disparaître les empreintes de doigts et les taches des panneaux de verre posés sur les meubles.

30. Les surfaces verticales des meubles doivent être époussettées une fois par semaine.

31. On doit épousseter quotidiennement les surfaces horizontales et verticales de l'ameublement des bureaux de la direction et les polir une fois par semaine. Les meubles des autres bureaux doivent être polis une fois par mois.

32. On doit passer l'aspirateur une fois par semaine sur les meubles tapissés. On doit épousseter quotidiennement les meubles recouverts de cuir ou de plastique et les essuyer avec un linge humide et les frotter une fois par mois.

33. On doit épousseter le dessus des casiers une fois par semaine et faire disparaître les empreintes de doigts des surfaces verticales.

34. On doit vider les cendriers quotidiennement, les essuyer avec un linge humide et en faire disparaître les taches.

35. On doit vider et épousseter les corbeilles à papiers quotidiennement, et les laver et les désinfecter une fois par mois.

RESP CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 6
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	OF DE 10



STANDARDS - STAIRS

36. Stairs shall be swept daily using a dust control powder or solution and washed weekly.

-

37. Hand railings, baseboards and all ledges shall be dusted daily and washed, as required, to keep free from spots, stains and scuffs. Vertical grill coils shall be dusted weekly.

38. Floor areas shall be stripped and refinished twice annually.

STANDARDS - MISCELLANEOUS

39. High ledges, the tops of partitions, pipes and other high areas shall be dusted monthly.

40. Radiator and converter housings shall be removed and vacuum cleaned on both sides annually.

41. Air intake grills, diffusers and metal work shall be vacuumed monthly and washed four (4) times a year.

42. Fire extinguishers shall be kept clean and polished.

43. All window sills and draft deflectors shall be dusted daily and damp-wiped weekly.

44. Drapes shall be vacuumed monthly.

NORMES - ESCALIERS

36. On doit balayer les escaliers quotidiennement après avoir appliqué une poudre ou une solution servant à attirer la poussière et les laver une fois par semaine.

37. On doit épousseter quotidiennement les rampes, les plinthes et les rebords, et les laver, au besoin, pour qu'ils demeurent sans taches. On époussettera également les barreaux verticaux une fois par semaine.

38. Il faut décaper et donner un nouvel enduit aux planchers deux fois par année.

NORMES - DIVERS

39. On doit épousseter les rebords élevés, le dessus des cloisons, les tuyaux et les autres endroits élevés une fois par mois.

40. On doit enlever les couvercles des plinthes et des convertisseurs une fois par année et en nettoyer les deux côtés avec un aspirateur.

41. On doit passer les grillages des prises d'air, les diffuseurs d'air et la ferronnerie à l'aspirateur une fois par mois et les laver quatre (4) fois par année.

42. On doit nettoyer et astiquer les extincteurs.

43. On doit épousseter quotidiennement le rebord des fenêtres et les déflecteurs, et les essuyer avec un linge humide une fois par semaine.

44. Il faut passer l'aspirateur sur les tentures une fois par mois.

RESP CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 7
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	OF DE 10



45. All mirrors throughout the building shall be kept cleaned and polished.

46. Venetian blinds shall be dusted monthly.

STANDARDS - LIGHT FIXTURES

47. For incandescent bulbs, the cover shall be removed twice annually. At this time, the interior shall be vacuumed and the interior and exterior washed.

48. For fluorescent fixtures, the shield shall be removed, and the exposed pan washed twice annually. The acrylic shield shall also be washed at the same time, using an anti-static solution.

PEST CONTROL

49. Weekly inspections of all areas of the institution for signs of insect, rodent, and vermin infestation shall be made by those officers of the Service responsible for the maintenance of sanitation, hygiene and institutional cleanliness. Inspections shall include the following:

- a. a scan by flashlight for insects or evidence of their presence on corners of rooms, under counters, or in boxes or crates;
- b. a search for droppings or footprints, chewed or torn boxes, and an examination of sacked or wrapped goods for urine stains indicating presence of rodents; and
- c. a check of underside of bins or inside containers of cereal products for webs or indications of insects.

45. Tous les miroirs de l'établissement doivent toujours être propres et polis.

46. On doit épousseter les stores vénitiens une fois par mois.

NORMES - APPAREILS D'ÉCLAIRAGE

47. Dans le cas des lampes à incandescence, on doit enlever le couvercle et passer l'aspirateur à l'intérieur deux fois par année; il faut laver l'intérieur et l'extérieur par la même occasion.

48. Dans le cas des lampes fluorescentes, on doit enlever l'écran de plastique et le laver; il faut aussi laver l'intérieur de la lampe en se servant d'une solution anti-statique.

VERMINE ET RONGEURS

49. Les agents du Service responsables de la salubrité, de l'hygiène et de la propreté de l'établissement doivent se livrer à une inspection hebdomadaire de l'établissement, afin de déceler tout signe d'infestation par la vermine ou les rongeurs. L'inspection doit comprendre:

- a. un examen à la lampe de poche afin de détecter des insectes ou des signes de leur présence dans les coins, sous les armoires ou dans les boîtes ou les caisses;
- b. la recherche d'excréments ou de traces, de boîtes mâchonnées ou déchirées, de taches d'urine sur les denrées emballées ou en sacs, afin de déceler la présence de rongeurs; et
- c. un examen du dessous des huches ou des contenants à céréales afin de découvrir des toiles d'araignées ou des signes de la présence d'insectes.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 8
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	OF DE 10



50. Rodent, insect or vermin infestations shall be treated immediately by:

- a. removing any dirt, soil, or filth present and by checking the efficiency of cleaning procedures;
- b. washing and sanitizing contaminated surfaces to prevent any possibility of further spread of contamination; and
- c. destroying or sealing off nests and breeding places to prevent future re-use.

51. Under no circumstances shall an insecticide or rodenticide be used without prior consultation with a local public health authority.

52. Uncontrolled insects, rodents or vermin shall be eradicated by a licensed pest control operator, who shall use approved chemicals and methods to restore the infested area to an acceptable sanitary condition.

53. Licensed pest control professionals shall be asked to inspect the institution or to take preventive action against insects, rodents or vermin at least once a month when necessary.

50. On doit réagir immédiatement et de la façon suivante aux infestations par la vermine et les rongeurs:

- a. faire disparaître toute la saleté, toutes les ordures et toutes les immondices et vérifier l'efficacité des méthodes de nettoyage;
- b. laver et désinfecter les surfaces contaminées afin d'enrayer la propagation de cette contamination; et
- c. détruire ou isoler les nids et les milieux de reproduction afin de parer à leur réutilisation.

51. On ne doit en aucun cas faire usage d'un insecticide ou d'un rodenticide sans avoir au préalable consulté le service local d'hygiène publique.

52. Dans les cas où l'infestation par la vermine ou les rongeurs échappe aux efforts du personnel, un destructeur diplômé d'animaux nuisibles doit enrayer l'infestation au moyen de produits et de méthodes approuvés et remettre le secteur touché dans un état de salubrité acceptable.

53. On doit retenir les services d'un destructeur diplômé d'animaux nuisibles afin d'inspecter l'établissement ou de prendre des mesures préventives contre l'infestation par la vermine ou les rongeurs, et ce, une fois par mois au moins, ou au besoin.

REFERENCE

54. Nil.

RÉFÉRENCE

54. Néant.

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	9 OF DE 10



Director General,
Technical Services

Le Directeur général,
Services techniques

T.K. Crawford

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP	SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 10
100	200	3	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-10-23	OF DE 10



**DIVISIONAL INSTRUCTION
INSTRUCTION DIVISIONNAIRE**

DOCUMENT No. - N° DU DOCUMENT			
SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	PAGE OF DE
200	3	05.3	1 2

TITLE - TITRE

DISPLAY BOARD (TACK BOARDS)

TABLEAUX D'AFFICHAGE

AUTHORITY

1. Authority to issue:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.
2. Authority for content:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.

REVOCATION

3. Divisional Instruction 200-3-05.3,
dated 1973-11-08.

PURPOSE

4. To set forth procedures for the
installation and use of tack boards
in inmates' cells.

DEFINITION

5. "Tack Boards" means those boards
approved by the Furniture Standards
Committee and available in two (2)
sizes: 40.6 centimeters by 60.9
centimeters or .61 meter by 1.22
meters.

INSTALLATION

6. A tack board in either of the sizes,
mentioned above, may be installed in
each cell unit. Any board, so
installed, shall be placed above the
desk or writing table, in order to:

- a. avoid damage to decoration and
structure;

AUTORISATION

1. Autorisation - Publication:
Règlement sur le service des pénitenciers, article 7.
2. Autorisation - Teneur:
Règlement sur le service des pénitenciers, article 7.

ABROGATION

3. Instruction divisionnaire 200-3-05.3,
datée 1973-11-08.

OBJET

4. Énoncer la marche à suivre en ce qui
a trait à l'installation et à l'utili-
sation de tableaux d'affichage dans
les cellules des détenus.

DÉFINITION

5. "Tableaux d'affichage" désigne les
tableaux approuvés par le comité des
normes relatives à l'ameublement.
Ils sont offerts en deux (2) dimen-
sions, soit 40,6 cm. sur 60.9 cm ou
,61 m sur 1,22 m.

INSTALLATION

6. On peut installer dans chaque cellule
un tableau d'affichage de l'une ou
l'autre des dimensions énumérées au
paragraphe précédent. Tout tableau
de ce genre doit être placé au-dessus
du pupitre ou de la table de travail
afin:

- a. de prévenir l'endommagement de
l'ameublement et des murs;

RESPONSIBILITY CENTRE - CENTRE DE RESPONSABILITÉ		SPONSORING AUTHORITY - RÉPONDANT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
100	NAME - NOM National Headquarters Administration centrale	Technical Services Services techniques	1984-02-29



- b. reduce fire hazards;
- c. standardize location; and
- d. facilitate security searches.

- b. de réduire les risques d'incendie;
- c. d'afficher toujours au même endroit; et
- d. de faciliter les fouilles.

USE

7. The tack boards shall be the only area to be used for the display of pictures, pin-ups or other approved articles.

UTILISATION

7. Le tableau d'affichage doit être le seul endroit où l'on fixe des photographies, des pin ups et autres articles autorisés.

REFERENCE

8. Nil.

Director General,
Technical Services

RÉFÉRENCE

8. Néant.

Le Directeur général,
Services techniques


T.K. Crawford

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	PAGE 2
100	200	3	05.3	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-02-29	OF DE 2



**DIVISIONAL INSTRUCTION
INSTRUCTION DIVISIONNAIRE**

DOCUMENT No. - N° DU DOCUMENT			
SERIES SÉRIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	PAGE OF DE
800	2	03.1	1 3

TITLE - TITRE	
CONDUCTING INMATE COUNTS	PROCESSUS DE DÉNOMBREMENT DES DÉTENUS

AUTHORITY

1. Authority to issue:
Penitentiary Service Regulations,
section 7.
2. Authority for content:
Commissioner's Directive 800-2-03.1.

REVOCATION

3. Divisional Instruction 800-2-03,
dated 1982-06-30.

PURPOSE

4. To ensure all institutions maintain
an accurate system of counts and
checks to ensure round-the-clock
accountability of all inmates.

TYPES OF COUNTS

5. There shall be two types of inmate
counts: formal and informal. These
counts shall be taken at intervals of
sufficient frequency as determined by
the Director to ensure an accurate
count of the inmate population is
readily available to senior institu-
tional officials.
6. A formal count requires individual
counting of inmates and the official
recording of such counts. There
shall be no inmate movement during
formal counts. At institutions with
a security classification of S3 to
S7, a minimum of four (4) formal
counts shall be conducted during each

AUTORISATION

1. Autorisation - Publication:
Règlement sur le service des pénitenciers, article 7.
2. Autorisation - Teneur:
Directive du Commissaire 800-2-03.1.

ABROGATION

3. Instruction divisionnaire 800-2-03,
datée 1982-06-30.

OBJET

4. Veiller à ce que tous les établisse-
ments appliquent un système précis de
dénombrement et de vérification qui
permet de contrôler la présence de
tous les détenus vingt-quatre heures
sur vingt-quatre.

TYPES DE DÉNOMBREMENTS

5. Les dénombrements des détenus doivent
être de deux types: officiel et non
officiel. On doit procéder à ces
dénombrements à intervalles déter-
minés par le directeur et suffisam-
ment rapprochés pour que les cadres
supérieurs de l'établissement puis-
sent connaître le nombre exact de
détenus présents dans l'établisse-
ment.
6. Un dénombrement officiel exige que
soient comptés un par un les détenus
et que les résultats soient officiel-
lement inscrits. On ne doit pas
permettre aux détenus de se déplacer
durant les dénombrements officiels.
Dans les établissements à niveaux de
sécurité S3 à S7, on doit effectuer

RESPONSIBILITY CENTRE - CENTRE DE RESPONSABILITÉ		SPONSORING AUTHORITY - RÉPONDANT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
100	NAME - NOM National Headquarters Administration centrale	Security Sécurité	1984-06-29



twenty-four (24) hour period. At all other institutions, a minimum of two (2) counts shall be conducted during each twenty-four (24) hour period.

7. An informal count requires counting the number of inmates in various areas simultaneously without interference with the activity in the area. This count is usually conducted by the officer responsible for an activity and/or a group of inmates.

RECORDING AND REPORTING

8. The Director shall ensure a register is maintained of all inmates who have been sentenced or transferred to the institution. The register shall show the inmate's name, Fingerprint Section (F.P.S.) number, institution number, cell or dorm location and assigned work or activity location.
9. In addition, the Director shall ensure a list is maintained of those inmates on register but not in the confines of the institution, for example, those inmates in outside hospitals, on temporary absence, day parole, court order or unlawfully at large.
10. The Director shall ensure that a list of inmates assigned to each work or activity area is maintained and updated daily. A copy shall be provided to the Senior Security Officer twice daily during normal working

au moins quatre (4) dénombrements officiels pendant chaque période de vingt-quatre (24) heures. Dans tous les autres établissements, on doit faire au moins deux (2) dénombrements pendant chaque période de vingt-quatre (24) heures.

7. Dans le cadre d'un dénombrement non officiel, il faut compter simultanément les détenus qui se trouvent dans différents secteurs, sans interrompre l'activité en cours. Ordinairement, l'agent responsable d'une activité et/ou d'un groupe de détenus effectue ce genre de dénombrement.

INSCRIPTIONS ET RAPPORTS

8. Le directeur doit veiller à ce que soit tenu un registre de tous les détenus qui ont été condamnés à purger une peine dans l'établissement ou qui y ont été transférés. Dans ce registre doivent être inscrits le nom du détenu, son numéro d'empreintes digitales (S.E.D.), son numéro dans l'établissement, l'emplacement de sa cellule ou de son dortoir, ainsi que celui du secteur de l'activité ou du travail auquel il est affecté.
9. De plus, le directeur doit veiller à ce que soit tenue une liste des détenus qui sont inscrits au registre, mais qui ne sont pas dans l'enceinte de l'établissement, par exemple, des détenus qui sont dans un hôpital de l'extérieur, en absence temporaire, en libération conditionnelle de jour, qui ont reçu une ordonnance d'un tribunal ou qui sont illégalement en liberté.
10. Le directeur doit s'assurer qu'on maintient et qu'on met à jour quotidiennement une liste des détenus affectés à chaque secteur de travail ou d'activité. Une copie de cette liste, indiquant les détenus présents

RESP. CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE
100	800	2	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-06-29	2
						OF DE 3



hours showing those inmates present and absent.

et absents, doit être remise à l'agent principal de la sécurité deux fois par jour pendant les heures normales de travail.

11. Any officer conducting an inmate count shall conduct it in such a manner that the officer is satisfied a living body is counted.

11. Tout agent qui procède à un dénombrement des détenus doit le faire de façon à s'assurer qu'il ne compte que des personnes réelles.

12. Any discrepancy in the inmate count shall be reported immediately to the Senior Security Officer on duty who shall take appropriate action in order to verify the count.

12. Tout écart entre le nombre de détenus inscrits au registre et celui des détenus qui ont été dénombrés doit être immédiatement signalé à l'agent principal de la sécurité qui est de service, et celui-ci doit prendre les mesures appropriées pour vérifier le dénombrement.

13. When an inmate is unaccounted for, appropriate action shall be taken immediately in accordance with the institutional contingency plans.

13. Lorsqu'un détenu manque à l'appel, on doit appliquer sur-le-champ les mesures voulues conformément aux plans d'urgence de l'établissement.

REFERENCE

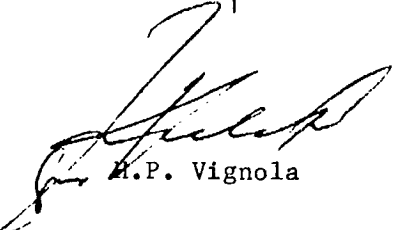
RÉFÉRENCE

14. Nil.

14. Néant.

Assistant Commissioner,
Security

Le Commissaire adjoint,
Sécurité


H.P. Vignola

RESP. CENTRE CENTRE DE RESP.	SERIES SERIE	SECTION	CHAPTER CHAPITRE	TYPE OF DOCUMENT GENRE DE DOCUMENT	EFFECTIVE DATE DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	PAGE 3
100	800	2	03.1	Divisional Instruction Instruction divisionnaire	1984-06-29	OF DE 3