



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.

ENTRE NOUS

MAI 2008 VOLUME 33, N° 1

amélioration de la
sécurité publique

responsabilités

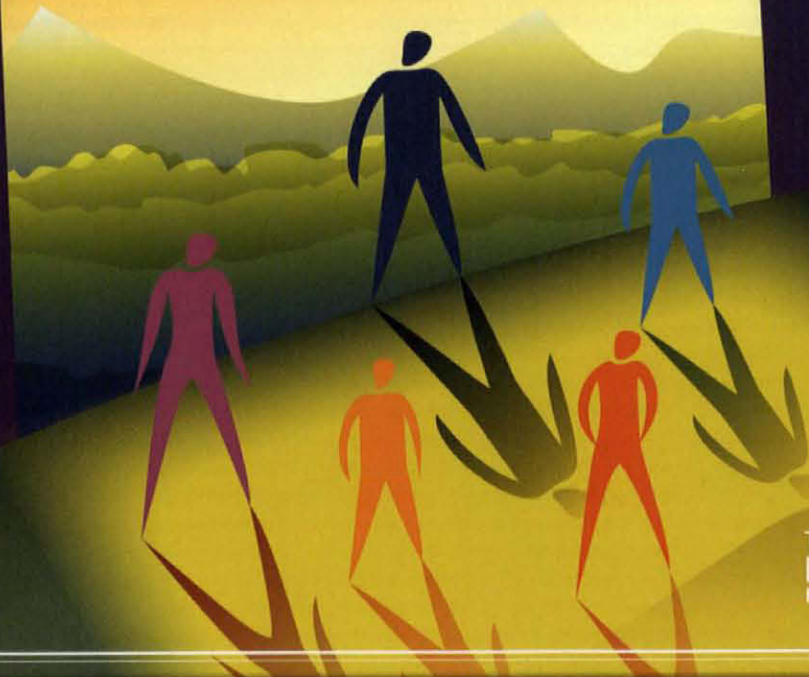
uniformité

intégration

jugement professionnel

NUMÉRO SPÉCIAL

Sur la voie de la
TRANSFORMATION



TRANSFORMER
LE SYSTÈME CORRECTIONNEL
POUR RENFORCER NOTRE SÉCURITÉ PUBLIQUE



Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada

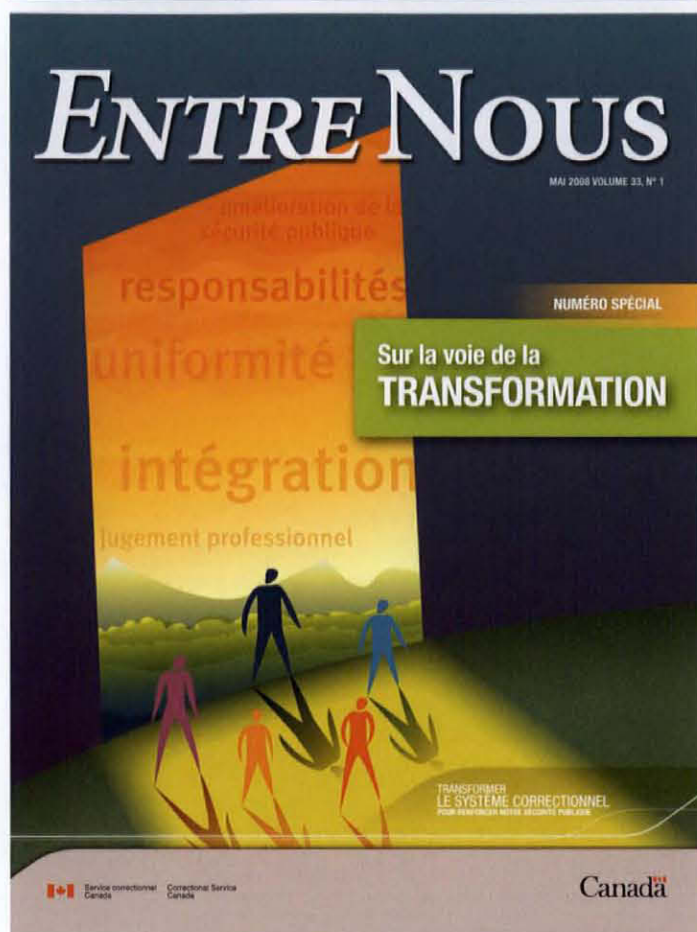
Canada

Table des matières

ENTRE NOUS

MAI 2008 VOLUME 33, N° 1

EN COUVERTURE



NOUVEAU COMITÉ DE RÉDACTION

Le magazine *Entre Nous* sera entièrement revampé. En effet, nous avons récemment constitué un nouveau comité de rédaction et nous nous chargerons dorénavant de produire notre magazine corporatif. Évidemment, il nous fera toujours plaisir de recevoir vos commentaires que vous pouvez nous soumettre à l'adresse : GEN-NHQLetsTalkEntre@csc-scc.gc.ca.

Joanne John, commissaire adjointe associée, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens, dirigera le nouveau comité de rédaction en tant que rédactrice en chef, appuyée par Lori MacDonald, commissaire adjointe, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens, qui poursuivra dans son rôle d'éditrice.



La nouvelle rédactrice en chef de l'*Entre Nous*, Joanne John

MANCHETTES



Éditorial du ministre : Raviver et raffermir la confiance du public dans notre système correctionnel fédéral 3



Éditorial du commissaire : Nouvelles vision et orientation pour le Service correctionnel du Canada 4



Comment nous en sommes arrivés jusqu'ici : contexte de la transformation 5



Bâtir sur des bases solides : la voie vers le progrès 6

Renforcer les services correctionnels communautaires : appuyer la réinsertion sociale sans risque 8

Responsabilisation des délinquants et emploi et employabilité : en établissement et dans la collectivité 9

Élimination des drogues dans les établissements : augmenter la sécurité 11

Modernisation de l'infrastructure physique 13

Appuyer la transformation par l'encadrement 16



Clavardage sur la transformation : Reformulation 17



Un mot du Groupe d'examen des politiques 18

Convention de la poste-publication N° : 40063960
Retourner toute correspondance canadienne ne pouvant être livrée au :
Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0P9

L'équipe de transformation du Service correctionnel du Canada

L'équipe de transformation du Service correctionnel du Canada (de gauche à droite) : Suzanne Laplante, Mary Beth Wolicky, Julie Blasko, Chris Price, Morris Zbar, Brenda LePage, Jim LaPlante, Denise Mainville-Vantour, Don Head, Richard Harvey, France Poisson, Phil Higo (absent de la photo).



Établir des liens entre les priorités stratégiques du SCC et son programme de transformation : un moyen de maintenir le cap sur la sécurité de la population canadienne

Le renforcement de la sécurité des Canadiens et des Canadiennes est la préoccupation qui se situe au cœur même du travail du SCC. « C'est une question de sécurité publique ». Voilà le mantra que vous entendrez répéter par les employés du SCC et les partenaires, qu'ils travaillent en établissement ou dans l'une des collectivités du Canada.

Depuis 2006-2007, le Service a continué de mettre l'accent sur la maintenance de résultats en matière de sécurité publique dans le cadre de ses cinq priorités stratégiques. Alors, de quelle façon le nouveau Programme de transformation du SCC s'inscrit-il dans la sécurité publique et dans ses priorités stratégiques actuelles? La réponse est simple : nos priorités fondamentales demeurent inchangées. L'atteinte de nos objectifs de transformation est en ligne directe avec cette importante mission.

En concentrant nos efforts sur le Programme de transformation du SCC, nous pourrions atteindre plus facilement et plus rapidement nos objectifs en matière de sécurité publique de la population canadienne.

Le ministre de la Sécurité publique, M. Stockwell Day, a toujours appuyé solidement les priorités stratégiques du SCC et ce, depuis le moment où il a été nommé ministre. Il a récemment réaffirmé le soutien qu'il leur accorde lors de la signature, en mars 2008, du *Rapport sur les plans et les priorités* du SCC.

De la même façon, le gouvernement du Canada a soutenu les recommandations du Comité d'examen du SCC dans le budget de 2008, indiquant que cette « transformation radicale du système correctionnel fédéral » permettra d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la sécurité publique. Le SCC peut maintenant compter sur le financement assuré et l'orientation claire dont il avait besoin pour se concentrer sur l'atteinte de ces résultats.

Bien que, pour les réaliser, nous ayons à modifier les activités et les résultats que nous avions prévus, nos priorités demeurent les mêmes : la transition en toute sécurité des délinquants dans la collectivité, la sécurité accrue du personnel et des délinquants dans nos établissements, la capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits, la capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants et le renforcement des pratiques de gestion.

Les thèmes clés déterminés par le Comité d'examen : la responsabilisation du délinquant, l'élimination des drogues dans les établissements, l'emploi et l'employabilité, la modernisation de l'infrastructure et le passage de la libération d'office à la libération conditionnelle méritée montrent clairement une continuité avec ces priorités. Pour ne citer qu'un exemple, l'objectif de transformation visant à éliminer la présence des drogues dans les établissements est inclus non seulement dans la priorité concernant la sécurité, mais dans toutes les autres priorités.

Ce numéro spécial d'*Entre Nous* prend donc fièrement la place qui lui revient en couronnant une série d'articles portant sur les priorités et en respectant ainsi le mandat que le magazine s'est donné, soit d'informer le personnel, les partenaires et le public des activités et des objectifs que le SCC prévoit entreprendre au service des Canadiens et des Canadiennes.

Le magazine *ENTRE NOUS* est publié par le Secteur des communications et de l'engagement des citoyens du Service correctionnel du Canada.

Les opinions exprimées dans les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement les opinions du commissaire.

Commissaire adjointe intérimaire, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Lori MacDonald

Rédactrice en chef et Commissaire adjointe associée, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Joanne John

Rédaction

Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Photographie

Bill Rankin

Renseignements

Josée Deschambault

Révision et traduction

Bureau de la traduction et Services linguistiques du SCC

Conception graphique

Accurate Design & Communication Inc.

Comité de rédaction d'Entre Nous par intérim

Nadine Boudreau-Brown

Scott Harris

Sheila Liston

Mary Beth Wollicky

Les articles peuvent être reproduits entièrement, avec la permission du Service correctionnel du Canada, en précisant leur source.

L'équipe d'*ENTRE NOUS* serait heureuse de publier vos articles et lettres d'opinion, ainsi que de connaître vos suggestions d'articles. Les textes soumis sont susceptibles d'être révisés sur le plan du style et de la longueur. Veuillez indiquer votre adresse électronique ainsi qu'un numéro de téléphone où l'on pourra vous joindre pendant la journée et faites parvenir votre envoi à l'adresse ci-dessous :

ENTRE NOUS/LET'S TALK

Service correctionnel du Canada

340, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0P9

Téléphone : 613-995-5364

Télécopieur : 613-947-1184

www.csc-scc.gc.ca

ISSN 0715-285X

© Service correctionnel du Canada Mai 2008

Imprimé au Canada sur du papier recyclé

Dans le présent document, la forme masculine, qui a valeur de genre neutre, désigne aussi bien les femmes que les hommes.

ÉDITORIAL DU MINISTRE

Raviver et raffermir la confiance du public dans notre système correctionnel fédéral

Ce numéro spécial d'*Entre Nous* arrive à un moment on ne peut plus important et excitant pour le Service correctionnel du Canada (SCC). J'espère qu'il saura vous donner les précisions, l'inspiration et l'orientation requises pour vous insuffler l'énergie dont vous aurez besoin pour continuer sur la route qu'il nous reste à parcourir, parce que j'aurai grand besoin de votre expertise, de votre expérience et de votre enthousiasme dans le cadre de nos efforts communs en vue de renforcer notre système correctionnel.

Je dis souvent que la première responsabilité d'un gouvernement est d'assurer la sécurité de ses citoyens, et je suis fier de vous dire que le gouvernement du Canada a pour engagement de renforcer la sécurité publique. Ainsi, le 20 avril 2007, j'ai constitué un comité d'examen indépendant pour évaluer les priorités opérationnelles, les stratégies et les plans d'activités du SCC, et ce, dans le but ultime d'améliorer la sécurité du public.

Le Service correctionnel du Canada (SCC) a toujours contribué de façon importante à maintenir le sentiment de sécurité individuelle et collective chez les Canadiens et les Canadiennes. Maintenant que le Comité d'examen indépendant a terminé son examen approfondi et que les points soulevés ont été pris en considération dans le budget de 2008, je crois que le SCC dispose d'une orientation claire pour réformer notre système correctionnel d'une manière qui tienne les délinquants responsables de leurs agissements et qui améliore la sécurité du personnel du Service correctionnel. Nombre des recommandations trouvent en fait leur origine dans les opinions formulées par vous, qui travaillez à l'intérieur même du système.

Dans son rapport, le Comité d'examen indépendant a formulé 109 recommandations



Le ministre de la Sécurité publique,
M. Stockwell Day

pour aider à la transformation de notre système actuel, et j'ai grande confiance qu'en collaborant avec nos partenaires de la justice pénale, le SCC saura atteindre les résultats fixés, dans le cadre de la solide première phase de mise en place à venir. Les changements prévus permettront au SCC d'être mieux équipé et mieux placé pour maximiser, à long terme, sa contribution au renforcement de la sécurité publique.

Au moment où nous entreprenons de transformer notre système correctionnel, je me réjouis de savoir que je pourrai compter sur le soutien d'une équipe d'employés aussi solide et dévouée pour faire avancer ce programme si complexe. Je vous félicite du professionnalisme que vous avez démontré, et dont j'ai été témoin, dans le cadre de vos importantes et exigeantes fonctions.

En tant que ministre de la Sécurité publique, je veux vous remercier de vos efforts passés et présents consacrés à renforcer la sécurité du public. J'ai très hâte de voir les réalisations que nous continuerons d'accomplir, ensemble, pour inspirer pendant encore très longtemps la confiance des Canadiens et des Canadiennes.

LIBRARY BIBLIOTHÈQUE

PSEPC/SPPCC

APR 20 2010

OTTAWA (ONTARIO)

K1A 0P8

Nouvelles vision et orientation pour le Service correctionnel du Canada

La sécurité publique dépend de l'efficacité et de l'efficience des services correctionnels, et les Canadiens et Canadiennes méritent un système correctionnel efficace et efficient.

Dans son rapport récent, le Comité d'examen indépendant a donné au gouvernement et aux Canadiens et Canadiennes une évaluation exhaustive des réalités et des difficultés devant lesquelles se trouve le Service. Après avoir passé plusieurs mois à voyager d'un bout à l'autre du pays pour discuter de la situation des services correctionnels fédéraux au Canada et des choses qu'il faudrait changer, avec des employés du SCC, ses partenaires, d'autres intervenants et des bénévoles, le Comité d'examen a soumis son rapport à notre ministre. Comme vous le savez, ce rapport a été rendu public en décembre 2007.

Beaucoup de nos gestionnaires, spécialistes, représentants syndicaux et employés ont eu l'occasion de discuter avec les membres du Comité d'examen. Le rapport reflète donc, à mon avis, les opinions et expériences de nos experts ainsi que les points de vue importants des autres intervenants.

Surtout, le rapport propose une orientation claire pour l'avenir.

Les 109 recommandations me semblent extrêmement sensées, et il ne fait aucun doute dans mon esprit que leur mise en œuvre nous aidera à améliorer les résultats que nous obtenons au nom des Canadiennes et des Canadiens. Le défi stimulant qui se présente à nous est de nous serrer les coudes et d'agir en tant qu'équipe de façon à pouvoir aller de l'avant le plus rapidement possible.

Plus tôt au cours de l'année, dans le Budget de 2008, le gouvernement du Canada a appuyé cette nouvelle approche et s'est engagé à verser des fonds « pour veiller à ce que le système correctionnel fédéral suive fidèlement la voie qui lui permettra de donner suite de manière

complète aux recommandations du groupe d'experts indépendant ».

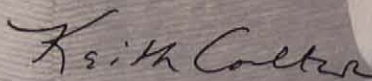
Il va sans dire que c'est là une bonne nouvelle pour le SCC. Nous avons aujourd'hui une occasion historique de renforcer notre contribution à la sécurité publique en dirigeant notre énergie et nos efforts vers cette nouvelle initiative. Nous devons donc tous nous concentrer sur le travail d'équipe en vue d'appliquer la première étape cruciale de la mise en œuvre.

Le présent numéro spécial d'*Entre Nous* aborde l'essentiel des recommandations du Comité d'examen, et je suis convaincu qu'il vous motivera tous à trouver des moyens de travailler ensemble pour appuyer cette transformation. Je vous encourage fortement à lire ce numéro spécial de la première page à la dernière; cela vous aidera à mieux comprendre vers où nous nous dirigeons et ce que nous devons faire pour atteindre le but.

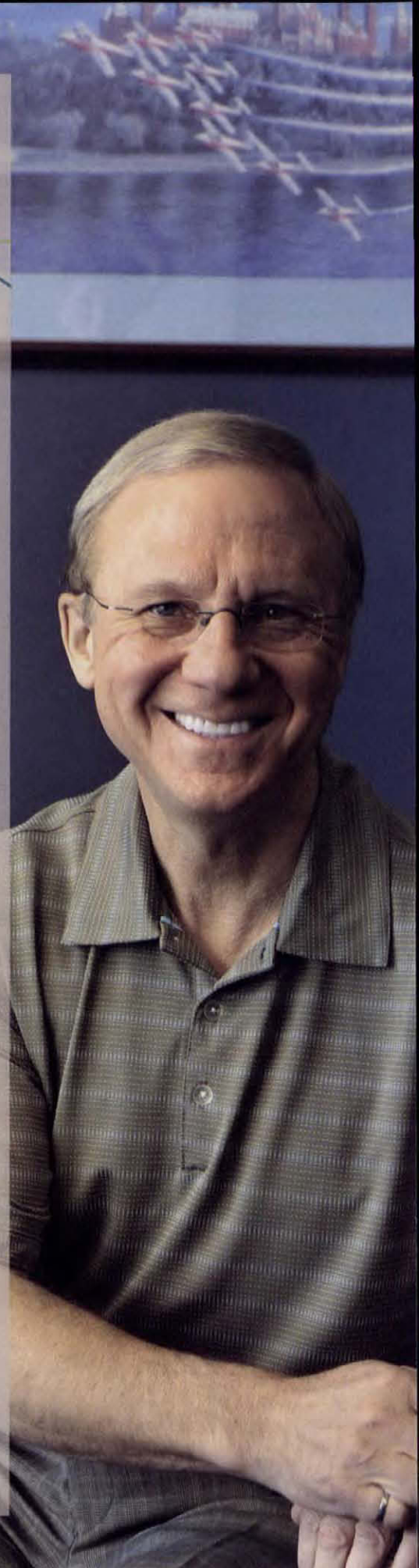
Je vous exhorte également, si vous ne l'avez pas déjà fait, à lire en entier le rapport du Comité d'examen (qui se trouve sur le site Web de Sécurité publique Canada, auquel on peut accéder en cliquant sur un lien dans le site Web du SCC : <http://www.csc-scc.gc.ca>). Nous amorçons une période qui sera stimulante pour le SCC, et il est crucial que vous ayez tous l'occasion de participer au changement et au renforcement de notre système.

À mesure que nous progressons vous vous sentez peut-être inquiets à l'idée de modifier vos façons habituelles de faire les choses. Dans ce cas, j'espère que la lecture du présent numéro vous rassurera, parce que cette transformation excitante et importante concerne notre avenir, et nous ne voulons pas vous laisser derrière!

L'essentiel, c'est que nous avons devant nous une occasion unique d'apporter des changements positifs et que, si nous travaillons ensemble de la bonne façon, la démarche sera stimulante et productive pour nous tous.

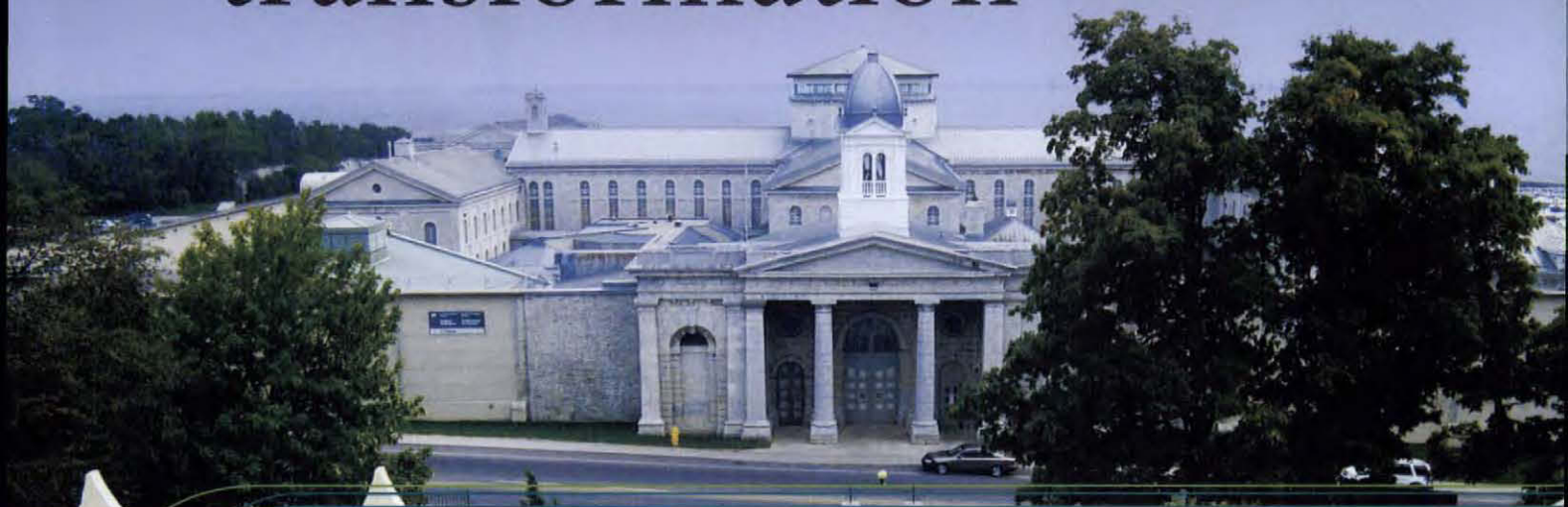


Keith Coulter
Commissaire



Comment nous en sommes arrivés jusqu'ici

Contexte de la transformation



PAR **Mary Beth Wolicky**, spécialiste des communications, Équipe de transformation

Pénitencier de Kingston

Changement du profil des délinquants

Au cours des dix dernières années, le SCC a été confronté à un nombre de plus en plus important de défis, particulièrement ceux liés au changement du profil des délinquants. Le délinquant moyen dont le SCC a la responsabilité a maintenant des antécédents d'infractions avec violence ou de comportements violents. Les délinquants sont aussi plus susceptibles de faire partie de gangs ou d'organisations criminalisées, d'avoir de graves problèmes de santé mentale ou d'être toxicomanes. Par conséquent, la majorité des délinquants ont besoin de plus d'interventions ou de différents types d'intervention. De plus, en raison des peines plus courtes, on dispose de moins de temps pour faire ces interventions.

Parmi d'autres défis généraux, mentionnons le manque de ressources financières nécessaires pour nous acquitter de notre mandat en matière de sécurité publique et le besoin d'envisager sérieusement la rénovation ou le remplacement d'un certain nombre de pénitenciers devenus désuets.

Dans son budget du printemps de 2007, le gouvernement a donné au SCC le financement temporaire dont il avait besoin pour répondre à des besoins urgents. Dans le cadre du même budget, on a annoncé que le SCC serait examiné par un Comité

indépendant. Le 20 avril 2007, l'honorable Stockwell Day, ministre de la Sécurité publique, a annoncé la création d'un Comité indépendant chargé d'examiner les activités du SCC, pour respecter l'engagement pris par le gouvernement de protéger les familles et les collectivités canadiennes.

Comité d'examen du SCC

Font partie du Comité le président, Rob Sampson (ancien ministre des Services correctionnels de l'Ontario), Serge Gascon (agent de police au Québec pendant de longues années), Ian Glen (ancien président de la Commission nationale des libérations conditionnelles), le chef Clarence Louie (chef d'entreprise autochtone) et Sharon Rosenfeldt (défenseure des droits des victimes).

On a demandé au Comité d'examiner des aspects précis du SCC et de préparer un rapport assorti de recommandations, qui devait être présenté au ministre le 31 octobre 2007.

Au cours du printemps et de l'été, les membres du Comité se sont rendus dans des pénitenciers, des bureaux de libération conditionnelle et des foyers de transition afin d'observer directement les activités se déroulant dans les établissements correctionnels fédéraux. Ils ont rencontré, entre

autres, de nombreux groupes, y compris des employés et des gestionnaires de première ligne, des représentants syndicaux, des membres de la direction du SCC, des organisations non gouvernementales, des bénévoles et des représentants intéressés du grand public.

Le comité a présenté son rapport, *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*. On y retrouve 109 recommandations dans cinq domaines clés. Les membres du Comité croient que, si ces cinq domaines sont renforcés, le SCC sera en meilleure position pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens en matière de sécurité publique.

Réaction du gouvernement

Le 28 février 2008, dans le cadre du budget fédéral de 2008, le gouvernement a décidé de donner suite aux recommandations du Comité d'examen du SCC et a fourni le financement permettant d'enclencher une importante première étape de la mise en œuvre des recommandations. Cette étape marque le début d'un programme de transformation à long terme qui nous permettra d'améliorer nos résultats en établissement et dans la collectivité.

...suite à la page 7

Bâtir sur des bases solides : la voie vers le progrès

PAR **Don Head**, sous-commissaire principal, chef de l'Équipe de transformation du SCC



Le sous-commissaire principal, M. Don Head

Depuis 30 ans, le SCC a connu un certain nombre de changements importants qui ont transformé la prestation des services correctionnels au Canada. Le Rapport McGuigan de 1977, par exemple, présentait des recommandations pour améliorer le système correctionnel à la suite de la série d'incidents violents et de prises d'otages qui avaient eu lieu en 1975 et en 1976. À la fin des années 1980, le système de gestion par unité proposait une approche intégrée de la gestion générale des délinquants sous responsabilité fédérale. Enfin, l'entrée en vigueur de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, en 1992, a facilité la modernisation des services correctionnels en remplaçant la Loi sur les pénitenciers et la Loi sur la libération conditionnelle. Chacune de ces étapes a permis de réorienter et de faire avancer notre façon de fournir les services correctionnels et de contribuer à la sécurité des Canadiens.

Encore une fois, le SCC commence un nouveau chapitre – en réaction, cette fois, au Rapport du Comité d'examen du SCC. Les 109 recommandations du Comité portent sur tous les aspects de notre organisation, depuis les services offerts en établissement jusqu'aux services correctionnels communautaires. En donnant suite à ces recommandations, nous serons bien placés pour obtenir d'excellents résultats du point de vue de la sécurité publique, et ce, de manière intégrée et uniforme.

Bâtir sur des fondations solides

Les membres du Comité ont commencé par reconnaître le travail des employés du SCC et des autres intervenants et leur contribution à la sécurité publique, soulignant que « le travail acharné et le professionnalisme du personnel du SCC, des ONG et des bénévoles [...] est généralement

méconnu des Canadiens ». Partant de cette base solide, le Comité a ensuite relevé un certain nombre de domaines que le SCC devrait améliorer et sur lesquels il devrait se pencher davantage pour accroître sa contribution à la sécurité publique.

Les membres du Comité s'accordaient également sur le fait qu'il est primordial d'adopter une approche empirique pour la prestation des services correctionnels afin d'assurer la réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité. Cela comprend notamment :

- un processus d'évaluation initiale efficace et rapide;
- un processus de planification correctionnelle soutenu par une stratégie intégrée d'études, de programmes, d'emploi et d'employabilité;
- une approche ciblée pour faciliter la transition des détenus à la vie dans la collectivité;
- un grand nombre de services correctionnels communautaires permettant la supervision et la surveillance des délinquants et des occasions d'intervenir auprès des délinquants qui approchent de la date d'expiration de leur mandat et qui se réinsèrent dans la collectivité en tant que citoyens respectueux des lois.

L'expertise et le dévouement du personnel du SCC et de ses partenaires aideront le Service à effectuer les changements recommandés dans le Rapport pour atteindre le niveau de sécurité publique auquel les Canadiens s'attendent.

Aller de l'avant

Il ne fait aucun doute que nous avons du pain sur la planche si nous voulons avancer. Mais il nous est impossible de donner suite aux 109 recommandations en même temps. C'est pourquoi le Comité a présenté une liste de cinq thèmes clés sur lesquels le Service devrait se pencher en premier lieu (une démarche approuvée par le gouvernement). Nous travaillons

maintenant sur des activités précises qui se rapportent à chacun de ces cinq grands thèmes.

Dans ce numéro d'*Entre Nous*, vous en apprendrez davantage sur quelques-unes des activités initiales et des « mesures à effet rapide » que le Service a entreprises pour augmenter les responsabilités et les obligations des délinquants, éliminer les drogues dans les établissements, améliorer la capacité d'emploi et d'employabilité des délinquants, renforcer les services correctionnels communautaires dans toutes les régions et renouveler les infrastructures matérielles du SCC. Ces initiatives s'appuieront sur les travaux déjà entrepris dans certains domaines et créeront de nouvelles opportunités dans d'autres en établissant les bases de nouveaux partenariats, à l'intérieur du système de justice pénale comme à l'extérieur.

Nous travaillerons aussi très étroitement avec nos collègues de Sécurité publique Canada et de la Commission nationale des libérations conditionnelles pour trouver quelles modifications aux dispositions législatives nous permettraient d'appuyer notre programme de transformation.

La transformation du SCC

À mesure que les travaux sur ces cinq grands thèmes avanceront, nous verrons la façon dont le SCC offre ses services se transformer – et ce qui est tout aussi important – la façon dont nous exerçons nos activités. On peut s'attendre à une orientation plus centrée sur notre contribution à l'amélioration de la sécurité publique, puisqu'il s'agit non seulement de notre objectif premier, mais aussi de la principale attente des Canadiens. Nous observerons également une plus grande uniformité des méthodes que nous utiliserons à l'échelle nationale dans des domaines critiques, comme les fouilles des personnes entrant dans les établissements. Il y aura aussi un niveau plus élevé

d'intégration des différents aspects de notre travail, notamment les liens entre les établissements et les bureaux de libération conditionnelle, les liens entre la sécurité et la gestion des cas ainsi que les moyens pris pour offrir aux délinquants des occasions de poursuivre des études, de participer à des programmes et d'améliorer leurs compétences professionnelles et leur employabilité. Nous allons par ailleurs clarifier les circonstances dans lesquelles les employés de tous les niveaux de l'organisation peuvent exercer leur **jugement professionnel**, ce qui ouvrira la voie à davantage d'innovation et de créativité dans le milieu de travail. Enfin, **nous apporterons beaucoup plus de clarté aux responsabilités** de toutes les personnes qui participent à la prestation des services correctionnels à la grandeur du pays.

Communications internes

À mesure que le projet avance, il est primordial d'assurer une communication adéquate, rapide et exacte sur ce qui se passe, les dates d'entrée en vigueur des changements et les attentes à l'endroit de tous et chacun. Il faut s'attendre à ce que plusieurs personnes aient des questions, des commentaires ou des suggestions sur le programme de transformation; il est donc essentiel, pour savoir ce que nous faisons et dans quelle direction nous allons, que tous fassent leur part en communiquant les informations et en posant des questions.

Même si ce numéro spécial d'*Entre Nous* est un bon moyen pour nous de communiquer avec tous les employés et les intervenants du SCC, il est tout aussi important de maintenir un dialogue constant dans les établissements, les bureaux de libération conditionnelle et les administrations régionales ainsi qu'à l'administration centrale à propos de notre programme de transformation.

Assumer un leadership à tous les niveaux

Nous aurons besoin du travail assidu, du soutien et de la coopération de tous les employés et partenaires du SCC pour élaborer et mettre en œuvre, au cours des prochains mois et des prochaines années, les différentes initiatives issues de notre programme de transformation. Certaines personnes seront appelées à mettre au point des idées alors que d'autres devront diriger la mise en œuvre de divers aspects de nos plans, mais au bout du compte, nous aurons tous un rôle important à jouer pour intégrer ces changements dans notre travail quotidien.

J'invite personnellement tous les employés du SCC à accepter notre invitation à jouer un rôle de « leader du changement ». Nous vivons une période stimulante de notre histoire, puisque nous établissons des fondations qui guideront notre façon d'offrir des services correctionnels fédéraux efficaces pour les dix à quinze prochaines années. ♦

Comme l'a mentionné le commissaire Keith Coulter, « il s'agit d'un point tournant pour le système correctionnel canadien – l'occasion de réellement renforcer notre apport en matière de sécurité publique – et nous avons tous un rôle à jouer pour en assurer la réussite. »

Transformation du SCC

Les efforts du SCC pour réaliser ce nouveau programme sont supervisés par l'Équipe de transformation du SCC, sous la direction du sous-commissaire principal (SCP), M. Don Head. C'est la première fois dans l'histoire du SCC qu'un secrétariat est chargé de se concentrer sur les enjeux qui permettront de transformer les services correctionnels. Par conséquent, d'importantes ressources humaines et financières ont été affectées à cette tâche.

Les membres de l'Équipe (et leur ancien poste) sont les suivants :

- Julie Blasko, directrice, Établissement Pittsburgh
- Richard Harvey, commissaire adjoint associé, Ressources humaines
- Phil Higo, directeur, Gestion des relations et du service à la clientèle, Services de gestion de l'information
- Jim LaPlante, conseiller principal du SCP
- Suzanne Laplante, directrice, Systèmes de contrôle
- Brenda LePage, directrice, Pénitencier de la Saskatchewan
- Denise Mainville-Vantour, analyste principale des politiques relatives aux programmes, Commission nationale des libérations conditionnelles
- France Poisson, directrice, Établissement de Cowansville
- Chris Price, directeur général, Direction de la sécurité
- Mary Beth Wolicky, gestionnaire, Communications internes
- Morris Zbar, ancien sous-ministre des Services correctionnels de la province de l'Ontario

Les membres possèdent une vaste expérience des services correctionnels en établissement, dans la collectivité et à l'administration centrale qu'ils mettront à profit pour s'acquitter de cette imposante tâche de transformation. Ils travaillent en étroite collaboration avec le personnel

du SCC, la Commission nationale des libérations conditionnelles et nos partenaires dans l'ensemble du pays à réaliser un large éventail d'initiatives liées aux recommandations. L'équipe est chargée de coordonner les efforts du SCC et d'élaborer des approches et des propositions à l'intention du Comité de direction du SCC, du ministre ou du Cabinet.

Les membres de l'Équipe de transformation ont commencé à cibler les domaines clés acceptés par le gouvernement fédéral dans le budget de 2008 : éliminer les drogues dans les établissements; améliorer les interventions, les programmes et l'employabilité des délinquants dans les établissements correctionnels; renforcer les services correctionnels communautaires; moderniser l'infrastructure physique et accroître les responsabilités et les obligations des délinquants.

Durant la première partie de 2008, le commissaire, M. Keith Coulter, le sous-commissaire principal, M. Don Head, et les membres de l'Équipe de transformation ont mis l'accent sur les discussions et les consultations, internes et externes, avec le personnel et les gestionnaires du SCC, œuvrant soit à l'administration centrale, dans les administrations régionales ou dans les établissements. Il est aussi essentiel de mobiliser efficacement les intervenants et les partenaires dans le cadre du programme de transformation du SCC. Des discussions ont été entreprises avec les syndicats, les comités consultatifs de citoyens, les Aînés, les partenaires communautaires, les bénévoles, les organisations non gouvernementales et autres intervenants.

Tous ces groupes ont contribué de manière importante au processus de transformation en communiquant des renseignements et des idées sur les différentes manières de procéder que peut adopter le SCC.

L'Équipe a cerné dans chaque catégorie un certain nombre de mesures positives à effet rapide — des initiatives qu'on peut mettre en œuvre à court terme qui produiront des résultats immédiats en matière de sécurité publique et qui auront des effets positifs à long terme. Vous pourrez en apprendre davantage sur les activités des divers membres de l'Équipe dans la prochaine section. Les autres membres de l'Équipe jouent un rôle clé dans d'autres aspects essentiels du programme de transformation, dont les technologies de l'information, les finances, l'encadrement, la gestion de projets et les communications. Vous en saurez davantage au sujet de ces éléments de la transformation dans les prochains numéros d'*Entre Nous* et dans d'autres publications du SCC. ♦



Renforcer les services correctionnels communautaires : appuyer la réinsertion sociale sans risque

PAR Diane Bourbonnais, conseillère en communication

Le responsable du volet des services correctionnels communautaires au sein de l'Équipe de transformation est Morris Zbar, ancien sous-ministre des Services correctionnels de l'Ontario. M. Zbar travaille en étroite collaboration avec les directeurs de district du SCC et avec Bev Arseneault, directrice des Opérations de réinsertion sociale dans la collectivité, pour faire progresser les travaux relatifs à la transformation. Denise Mainville-Vantour (CNLC), qui fait aussi partie de l'Équipe de transformation, jouera aussi un rôle clé dans ce volet, tout comme dans ceux des obligations des délinquants et des interventions correctionnelles.

« Le Service correctionnel du Canada a pour principal mandat d'assurer la sécurité du public en permettant la réinsertion efficace des délinquants dans la collectivité, rappelle M. Zbar. La réinsertion idéale se fait selon un processus de libération graduelle, structurée et surveillée, géré par les responsables des services correctionnels communautaires qui mise sur l'acquisition de comportements pro-sociaux par les délinquants. Le processus débute dans les établissements et doit être perçu comme faisant partie d'un continuum qui se poursuit jusqu'à l'extérieur ».

Reconnaissant l'importance du rôle des collectivités dans les services correctionnels, le Comité d'examen du Service correctionnel du Canada (SCC) a intégré les cinq thèmes suivants à ses recommandations concernant la collectivité :

- la sécurité du personnel et des collectivités;
- la consolidation des partenariats existants et la création de nouveaux partenariats;
- les défis associés au changement du profil de la population carcérale;
- les obligations des délinquants;
- la prise en compte des services offerts dans la collectivité pour l'élaboration du plan correctionnel des délinquants.

Chaque thème est associé à des recommandations qui concernent expressément la collectivité. Certaines portent sur les questions de l'emploi et de l'employabilité, et sur les délinquants ayant des besoins spéciaux.

« La meilleure façon de favoriser la réussite de la réinsertion sociale des délinquants est de les surveiller et de les soutenir au moyen d'une infrastructure et de programmes appropriés dans la collectivité. Cela les amène à adopter des comportements responsables et contribue ainsi à réduire la récidive, souligne M. Zbar. Pour atteindre ces objectifs, nous devons déterminer, en nous fondant sur des faits, les interventions qui fonctionnent bien, mobiliser les ressources disponibles, multiplier les moyens existants et, si nécessaire, trouver de nouvelles façons de travailler. »

Pour donner suite aux recommandations du Comité d'examen tout en tenant compte du Budget fédéral de 2008, le SCC s'est empressé de discuter avec les nombreuses parties intéressées et les a incitées à s'engager dans cette transformation fondamentale. Il s'agit, entre autres, des responsables provinciaux et territoriaux des services correctionnels, de la Fédération canadienne des municipalités, des Associations nationales intéressées à la justice criminelle, des comités consultatifs de citoyens et des bénévoles du SCC.

« En invitant la CNLC à participer activement à ce projet, le SCC reconnaît l'importance de la relation qui existe entre les deux organisations et le fait qu'elles partagent certaines responsabilités, précise Mme Mainville-Vantour. La CNLC appuie entièrement les initiatives du SCC qui consistent à renforcer la composante communautaire du plan correctionnel des délinquants. »

Des mesures à court terme visant la sécurité du personnel (comme la politique de visites en tandem), l'emploi et l'employabilité des délinquants et la surveillance électronique sont en train d'être élaborées.

M. Zbar espère, pour sa part, que la transformation du SCC permettra en dernier ressort de renforcer la capacité des collectivités canadiennes de soutenir la réinsertion sociale sans risque des délinquants. « J'ai la ferme conviction que c'est dans la collectivité que chaque délinquant peut le mieux s'adapter, explique M. Zbar. Tout débute à l'intérieur des murs, mais se termine finalement à l'extérieur ». Il conclut en nous disant qu'il espère que l'examen et la transformation qui en découlera nous permettront de renforcer nos capacités afin que nous puissions offrir des programmes de réinsertion plus efficaces pour réduire la récidive. ♦



*Responsabilisation des délinquants
et emploi et employabilité :*

en établissement et dans la collectivité

PAR **Djamila Amellal, Ph.D**, gestionnaire par
interim, Communications internes

**Des délinquants affectés au programme de formation professionnelle de CORCAN
travaillant sous la surveillance des formateurs du SCC et du personnel de sécurité**

La responsabilisation des délinquants et l'emploi et l'employabilité constituent deux des principaux thèmes des recommandations contenues dans le rapport. Mesdames Julie Blasko, Brenda LePage et Denise Mainville-Vantour sont les membres de l'Équipe de transformation qui seront responsables de ces domaines interdépendants, qui comprennent aussi divers programmes et activités qui peuvent être regroupés en une seule catégorie, soit les « interventions correctionnelles ». Chaque membre apporte à l'équipe un vaste éventail d'expérience ainsi que beaucoup d'enthousiasme et d'énergie afin de faire progresser le plan de transformation à long terme.

L'étroite collaboration entre le SCC et la CNLC est essentielle

« Je travaille au SCC depuis près de 24 ans et une grande partie de mon expérience est liée au domaine opérationnel. Cette expérience m'a bien préparée à assumer mon rôle au sein de l'équipe, qui consiste à me pencher de près, avec d'autres membres de l'équipe, sur le vaste domaine des interventions correctionnelles ainsi que sur la question de la responsabilisation des délinquants »,

déclare M^{me} Brenda LePage, ex-directrice du Pénitencier de la Saskatchewan à Prince Albert, région des Prairies.

« Les recommandations auront une incidence sur la façon dont le SCC fera son travail au cours des années à venir », dit M^{me} Julie Blasko, ex-directrice de l'Établissement Pittsburgh, région de l'Ontario. Elle ajoute : « Je suis bien contente de faire partie de l'équipe qui aidera à mettre en œuvre la transformation. »

Quant à M^{me} Denise Mainville-Vantour, ex-analyste principale des politiques relative aux programmes à la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC), elle croit que sa participation permettra d'assurer une liaison active et continue entre le SCC et la CNLC. « Je suis très contente de faire partie de cet important travail de transformation en raison de l'étroite collaboration qui existe entre le SCC et la CNLC et des responsabilités que nous partageons en terme de sécurité publique, précise-t-elle. Sur les 109 recommandations du rapport, on en compte 59 qui auront une incidence sur le travail de la CNLC. »

En tant que membre de l'Équipe de transformation, M^{me} Mainville-Vantour fournira le point de vue de la CNLC aux changements qu'apportera le SCC et comment ces derniers affecteront les

processus décisionnels de la Commission. La réhabilitation des délinquants est un processus qui commence dans l'établissement et qui continue dans la collectivité. Tout changement apporté à ce processus revêt une grande importance pour la CNLC.

Les progrès accomplis jusqu'à maintenant : Responsabilisation et emploi

Julie, Brenda et Denise se concentrent sur deux domaines : la responsabilisation des délinquants et les interventions correctionnelles (qui comprennent l'emploi et l'employabilité). M^{me} LePage note que, dans le premier cas, le rapport a conclu qu'une responsabilité partagée entre le SCC et le délinquant est essentielle pour arriver à une réhabilitation durable du délinquant. « Par le passé, le SCC a assumé une grande partie de responsabilité en ce sens. Alors, ensemble, on devra réfléchir à des interventions qui aideront à motiver les délinquants à être plus responsables », ajoute-t-elle.

« On évaluera des moyens pour les aider à faire les choses comme elles se font dans la collectivité, comment résoudre leurs problèmes de façon responsable, etc. On cherchera aussi à établir un bon équilibre entre les programmes de base qui



Des délinquants affectés au programme de formation professionnelle de CORCAN travaillant sous la surveillance des formateurs du SCC et du personnel de sécurité

s'attaquent aux facteurs criminogènes comme la toxicomanie, la violence et la colère, et l'expérience tangible, les compétences, l'éducation, et la préparation à l'emploi. »

L'amélioration des résultats sur le plan de la sécurité publique passe par la mise en œuvre d'une stratégie revitalisée en matière de responsabilisation et d'employabilité pour les délinquants. Le SCC mènera plusieurs initiatives en vue d'accroître les chances d'améliorer les possibilités d'emploi des délinquants à leur retour dans la collectivité. Elles comprennent un outil d'évaluation des compétences des délinquants en matière d'emploi, qui coïncidera avec l'établissement d'un programme de formation intégré et un modèle d'emploi dans le cadre du processus de planification correctionnelle.

Le SCC et CORCAN envisagent aussi de mettre en place trois projets pilotes régionaux pour améliorer les compétences en matière d'emploi des délinquants et établir une stratégie d'emploi centrée sur les Autochtones. Le Service travaille en étroite collaboration avec les collèges communautaires, les employeurs des secteurs de la fabrication et de la construction et les syndicats pour améliorer la situation sur les plans de l'emploi et de l'employabilité des délinquants.

M^{me} Mainville-Vantour ajoute qu'en plus des programmes, c'est toute l'interaction du SCC avec le

délinquant qu'il faut aussi considérer afin d'amener ce dernier au point où il pourra démontrer qu'il est prêt pour sa sortie en libération conditionnelle sans causer un risque inacceptable à la communauté.

M^{me} Mainville-Vantour insiste sur le fait que les interventions correctionnelles comprennent aussi les services correctionnels communautaires. « On ne peut avoir l'un sans l'autre; le lien est très important. Cela ne sert à rien de faire beaucoup d'efforts en établissement s'il n'y a rien de fait dans la collectivité pour faire le suivi. Le plan correctionnel est un long processus qui commence par l'évaluation initiale et se continue par un suivi dans la collectivité. »

Une importante série de rencontres et de consultations, qui a eu lieu au début 2008, a permis aux participants de faire des suggestions très utiles concernant la responsabilisation et l'emploi. Une préoccupation commune consistait à trouver des façons d'améliorer les occasions d'emploi pour les délinquants, notamment les délinquants autochtones, les femmes délinquantes et ceux appartenant aux groupes ethnoculturels.

« Les suggestions que nous recevons lors de ces consultations nous aideront à préciser les changements que nous devons faire pour augmenter la responsabilisation des délinquants, les évaluations des possibilités, la programmation et les occasions d'emploi, mentionne M^{me} Blasko.

Nous pouvons pousser plus loin des projets déjà en marche et imaginer de nouvelles stratégies pour nous aider à améliorer nos résultats. »

L'avenir immédiat

La portée du travail dans ces domaines interdépendants est considérable. Les membres de l'équipe tiennent donc compte de l'information qu'ils ont recueillie afin d'établir les prochaines étapes et le premier ensemble de « petites victoires » rapides dans ces domaines. Par exemple, le SCC prévoit organiser, à l'automne 2008, des symposiums régionaux sur des questions d'emploi qui permettront de nous rapprocher de notre objectif à cet égard, notamment en apportant de véritables améliorations en matière d'emploi pour les délinquants autochtones.

La prochaine étape vise à concentrer nos efforts dans l'élaboration d'un programme de transformation qui démontrera aux Canadiens et aux Canadiennes, au personnel du SCC et aux délinquants que le SCC est sérieux en ce qui concerne la transformation des services correctionnels du Canada afin d'améliorer la sécurité publique au moyen de mesures précises dans les domaines de la responsabilisation des délinquants et de l'emploi. ♦



Élimination des drogues dans les établissements : augmenter la sécurité

Le travail de maîtres-chiens bien formés et de leurs acolytes canins permet d'empêcher l'entrée de drogues illicites dans les prisons fédérales.

PAR **Michaela Rodrigue**, conseillère en communication

Le SCC se prépare à lancer une série d'initiatives visant à augmenter la sécurité du personnel et des délinquants au moyen d'améliorations ciblées destinées à diminuer l'introduction de drogues dans les établissements.

Chris Price dirige les travaux de l'Équipe de transformation qui consistent à donner suite aux recommandations du Comité d'examen portant plus particulièrement sur l'élimination des drogues dans les unités opérationnelles du SCC. « C'est pour moi une période très stimulante. D'ici quelques années, nous aurons accompli des progrès considérables. C'est fantastique! », a indiqué M. Price, dans le cadre d'une entrevue sur son rôle au sein de l'Équipe de transformation du SCC.

Ayant déjà été directeur d'établissement et, plus récemment, directeur général de la Sécurité à l'administration centrale, M. Price est emballé à l'idée de pouvoir apporter des améliorations importantes et concrètes à la sécurité. « Quand j'étais DG, je devais souvent me concentrer sur les opérations quotidiennes », dit-il. Grâce à son rôle au sein de l'Équipe de transformation, il peut maintenant faire de la planification à long terme.

Le rapport du Comité d'examen contient douze recommandations axées sur l'amélioration de la sécurité dans toutes les unités opérationnelles du SCC. Toutefois, le principal volet est l'élimination des drogues dans les prisons. Bien que les drogues représentent un problème pour tous les établissements carcéraux du monde entier, les membres

du Comité ont indiqué que la présence de drogues illicites dans un pénitencier fédéral est non seulement inacceptable, mais qu'elle crée un environnement dangereux tant pour le personnel que pour les délinquants.

« Quand il n'y a pas de drogues dans un établissement, la sécurité de tous s'en porte mieux, explique M. Price. Après avoir travaillé pendant vingt ans dans les pénitenciers, j'ai la ferme conviction que les drogues illicites engendrent la violence. »

« Quand il n'y a pas de drogues dans un établissement, la sécurité de tous s'en porte mieux, explique M. Price. Après avoir travaillé pendant vingt ans dans les pénitenciers, j'ai la ferme conviction que les drogues illicites engendrent la violence. »

L'Équipe de transformation a réagi rapidement et s'est mise à planifier l'amélioration des mesures de sécurité du SCC afin d'empêcher l'introduction de drogues illicites dans les pénitenciers. En fait, M. Price précise qu'à court terme, le SCC peut poser un certain nombre de gestes concrets pour renforcer et améliorer les mesures de sécurité, des gestes qui auront des effets rapides et qui permettront de changer les choses.

Tout d'abord, le SCC prévoit recourir davantage aux chiens détecteurs de drogues tant aux entrées principales qu'à l'intérieur des établissements. Le SCC a obtenu des fonds qui lui permettront de faire passer son nombre de chiens détecteurs de 46 à 126.

« Quand les délinquants verront circuler des chiens détecteurs dans les cellules et dans les rangées, ils constateront que nous déployons tous les efforts possibles pour éliminer la présence de drogues. Ce que je souhaite, c'est qu'à chaque activité importante organisée pour les détenus où il y a des visiteurs, une équipe avec chiens détecteurs soit présente », a précisé M. Price.

Le recours accru aux chiens détecteurs de drogue sera un élément important des mesures de sécurité plus rigoureuses appliquées aux entrées principales. En effet, M. Price prévoit adopter une approche intégrée pour assurer la sécurité aux entrées principales, approche qui comprendra des chiens détecteurs, des agents de renseignements de sécurité (ARS) et des gestionnaires, et chacun de ces éléments jouera un rôle clé. En plus de ces mesures aux entrées principales, le SCC prévoit embaucher 165 nouveaux ARS, analystes et agents administratifs au cours des cinq prochaines années.

De plus, toute personne qui entrera dans un établissement du SCC, que ce soit un visiteur, un entrepreneur, un bénévole ou un employé, sera soumise à la même procédure de fouille.

M. Price reconnaît que l'application de ces mesures de sécurité accrue aux entrées principales pourra causer des retards à l'arrivée au travail des employés, mais il ajoute que l'amélioration des mesures de répression des drogues compensera largement cette légère attente.

Voici d'autres mesures de sécurité prévues :

- L'établissement d'une base de données nationale des visiteurs, qui permettra au SCC de vérifier si quelqu'un du public visite de nombreux établissements ou de nombreux délinquants.

- L'obligation pour ceux qui visitent des détenus d'annoncer leur visite à l'avance. Ce changement pourrait être apporté dès juin 2008 (il est déjà en vigueur dans de nombreux établissements).
- L'utilisation accrue des tours de surveillance dans la cour afin de réduire le nombre de cas où des drogues sont lancées par-dessus les murs des pénitenciers, tout en explorant l'utilisation de technologies plus avancées pour l'avenir.
- Le réexamen de la procédure suivie dans les cours extérieures, afin de s'assurer d'examiner les lieux pour déceler la présence de drogues avant que les délinquants soient autorisés à sortir.
- L'utilisation accrue des nouvelles technologies (les détecteurs de mouvements, par exemple).

Ces mesures sont le fruit de vastes consultations que M. Price et l'équipe ont tenues auprès des syndicats, des gestionnaires et des employés de première ligne. « Tout le monde contribue à nos efforts, et la réponse que je reçois est très encourageante, de dire M. Price. La plupart des suggestions proposées sont très intéressantes. Je me réjouis à la perspective de voir certaines d'entre elles se concrétiser. »

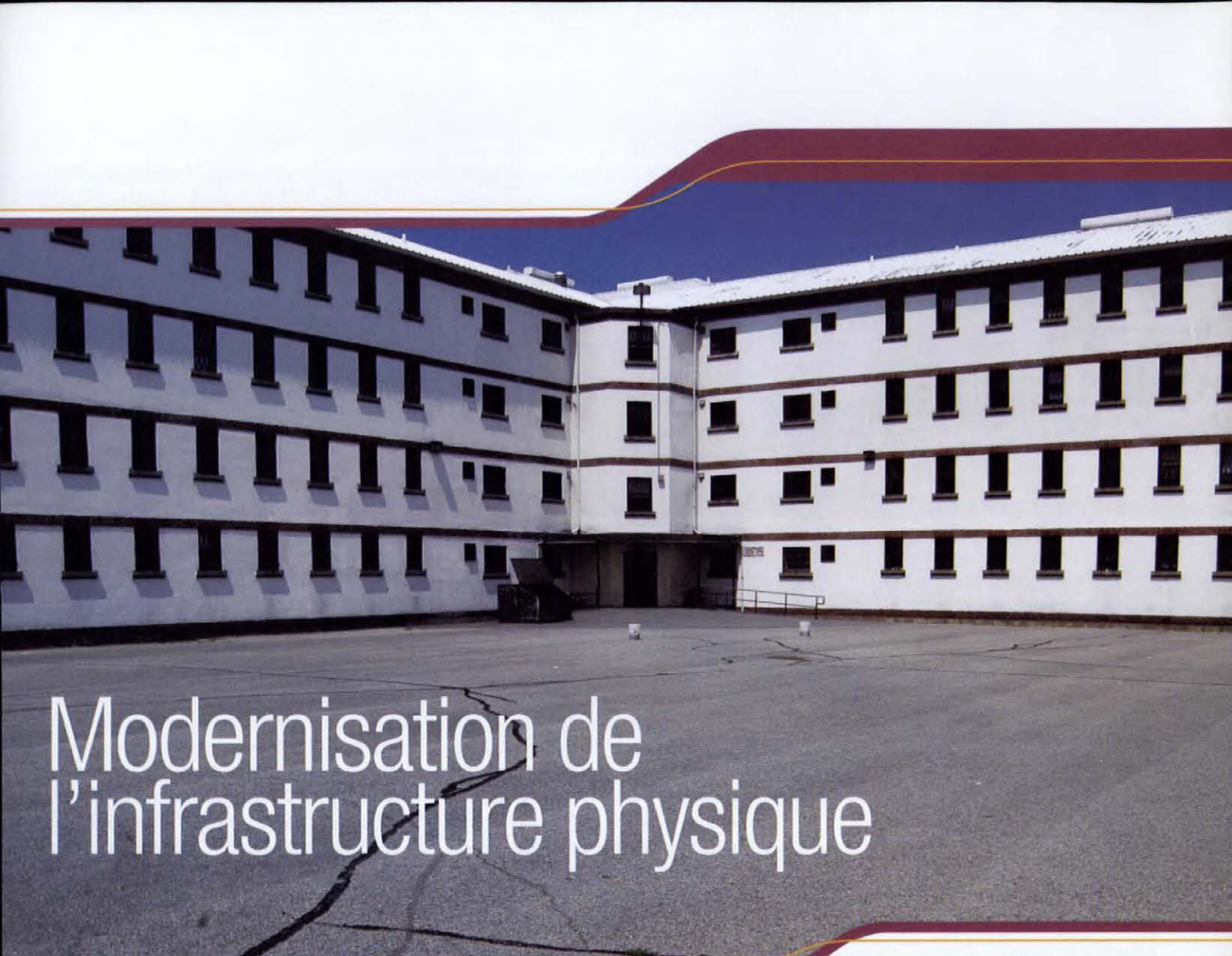
« Quand les délinquants verront circuler des chiens détecteurs dans les cellules et dans les rangées, ils constateront que nous déployons tous les efforts possibles pour éliminer la présence de drogues. Ce que je souhaite, c'est qu'à chaque activité importante organisée pour les détenus où il y a des visiteurs, une équipe avec chiens détecteurs soit présente », a précisé M. Price.

Le SCC travaille aussi à divers projets pour améliorer la sécurité globale; ces projets sont manifestement liés à l'élimination des drogues. Ainsi, on prévoit pour l'automne 2008 la tenue d'un symposium international sur les interventions efficaces dans la lutte contre les gangs et les drogues dans les établissements.

Dans un des prochains numéros d'*Entre Nous*, on fera part des résultats du symposium et des leçons qu'on en aura tirées, et on donnera de l'information plus détaillée sur les premières mesures qu'on aura mises en place pour éliminer les drogues dans les établissements, en soulignant de quelle façon ces réalisations contribuent à l'atteinte de notre objectif global d'améliorer la sécurité du public. ♦

On empêche l'entrée de drogues illicites dans les prisons fédérales grâce à l'utilisation d'une technologie de pointe comme les détecteurs ioniques.





Modernisation de l'infrastructure physique

Infrastructure datant de plusieurs décennies et nécessitant des réparations.

PAR **Don Head**, sous-commissaire principal

*L*orsqu'on parle des services correctionnels au Canada avec les gens, plusieurs images peuvent leur venir à l'esprit. Ils pensent notamment à l'infrastructure physique dans laquelle nos employés travaillent et les détenus vivent – nos pénitenciers. Bon nombre de ces images sont inspirées de ce que les gens ont vu à la télévision ou au cinéma. Les Canadiens pensent que de vieux pénitenciers comme ceux de Kingston, Laval, Dorchester, Prince Albert et Stony Mountain, et même l'ancien Pénitencier de New Westminster (C.-B.) constituent la norme à l'échelle du pays. Même si ces établissements sont effectivement plus vieux que la plupart des autres établissements, ils ne sont pas loin derrière; la plupart des établissements du SCC sont âgés.

Contexte

Il est important de mentionner que près de la moitié des 58 pénitenciers en cours d'exploitation ont plus de 40 ans et que l'âge moyen des établissements avoisine les 45 ans. Seuls quatre nouveaux établissements ont été construits depuis 1997. Lorsqu'on observe l'évolution

de la population carcérale au cours des dix dernières années, il est facile de voir que l'actuelle infrastructure physique de nos établissements ne permet pas de répondre aux divers besoins de cette population ni de régler les problèmes connexes. Parallèlement, on peut dire sans hésiter que l'environnement qu'offrent

ces établissements pose un problème aux employés pour ce qui est d'offrir des services correctionnels efficaces adaptés aux réalités modernes, car ces bâtiments ont été construits dans une autre optique.

Bon nombre des établissements du SCC, qui ont été construits dans les années 1800 et au début des années 1900, étaient destinés à accueillir et à gérer une population de délinquants homogène. Au cours des dix dernières années, le SCC a élaboré des stratégies de logement, afin d'adapter ses établissements aux importants changements que subit la population carcérale. On a notamment mis en œuvre des initiatives de réaménagement en vue d'assurer la sécurité du personnel et des détenus, en particulier en raison des risques et des besoins associés à l'apparition

Dans le Budget 2008, le gouvernement a approuvé la nouvelle vision présentée par le Comité d'examen du SCC, qui vise à transformer le système correctionnel fédéral. Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.

de nombreuses sous populations de détenus. Parfois, on a « rafistolé » les établissements existants et parfois, on a ajouté de nouvelles unités aux anciennes. En fin de compte, on a construit un petit nombre d'établissements neufs et efficaces sur le plan fonctionnel en vue de gérer l'évolution du profil de la population carcérale.

Une telle proposition délaissera le processus d'acquisition traditionnel, laissant la place à des solutions plus créatives et plus innovatrices, qui répondront aux exigences du SCC en matière de gestion de la population carcérale.

Certains jugent que cette modification de notre infrastructure constitue une mesure « bouche trou », car ils savent que le coût de gestion et d'entretien de ces établissements aussi vétustes qu'inefficaces a augmenté, et va continuer d'augmenter à un rythme qui ne justifie pas l'investissement de sommes générant des améliorations limitées.

Lieux physiques

L'aménagement de bon nombre de nos établissements crée des environnements qui posent de nombreux problèmes au personnel du SCC – ils limitent l'interaction avec les détenus et ne permettent pas d'atteindre le juste équilibre

entre la sécurité passive et la sécurité active. Dans de nombreux cas, les locaux qui sont actuellement destinés à la prestation des programmes, aux traitements médicaux et de santé mentale et aux activités des agents de correction et des agents de libération conditionnelle posent d'autres problèmes au personnel, et il est donc difficile d'offrir un environnement totalement sécuritaire aux employés et aux détenus.

Dans le rapport du Comité d'examen du SCC, on peut lire que la distance entre les divers établissements du SCC au sein d'une même région ne permet pas de mettre en œuvre un modèle de planification des services correctionnels plus efficace et plus efficient. Les transfèvements de détenus d'un établissement à l'autre peuvent perturber l'exécution du plan correctionnel de ces détenus (c'est d'ailleurs ce qui se produit souvent) et faire perdre un temps précieux aux personnes chargées de gérer la période d'incarcération des détenus.

Complexes régionaux

Le Comité fait observer qu'on pourrait traiter plus efficacement ces problèmes de nature structurelle et opérationnelle en bâtissant des complexes régionaux dans l'ensemble du pays, et en délaissant l'approche basée sur la construction d'établissements autonomes. En fait, un complexe régional serait composé de secteurs à sécurité minimale, moyenne et maximale, qui seraient séparés comme il se doit par des clôtures communes, mais partageraient les mêmes services. Le complexe permettrait de

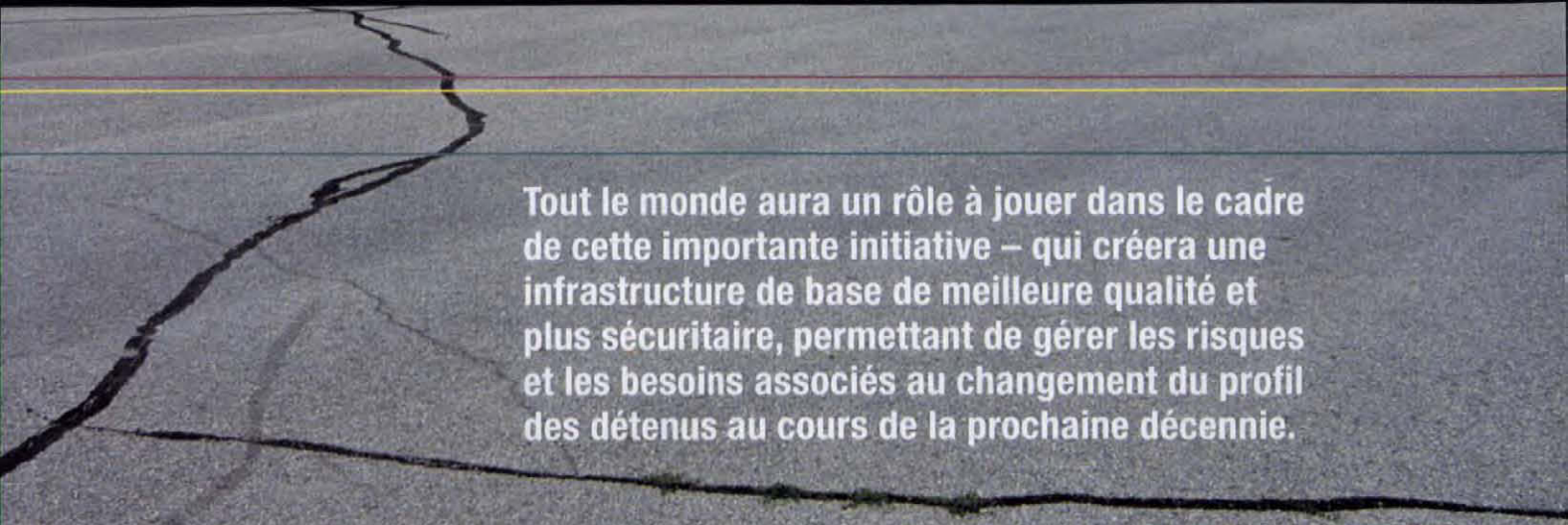
mieux utiliser les employés pour offrir des programmes ciblés aux détenus, mais aussi de partager les locaux afin d'offrir des soins médicaux et de santé mentale efficaces.

Le modèle proposé ici n'est pas sans rappeler les exemples de « quasi complexes » existants ou en construction, par exemple, celui de Sainte-Anne-des-Plaines, au Québec, l'Établissement de Millhaven, en Ontario, le Centre régional de traitement de l'Établissement du Pacifique et le Pénitencier de la Saskatchewan, dans la région des Prairies.

Partenariat public-privé

Le Comité a aussi recommandé au SCC de proposer au gouvernement l'élaboration d'un projet qui prévoira un « partenariat public privé » pour la conception et la construction de ces complexes. Une telle proposition délaissera le processus d'acquisition traditionnel, laissant la place à des solutions plus créatives et plus innovatrices, qui répondront aux exigences du SCC en matière de gestion de la population carcérale. Ce modèle ne prévoit pas la privatisation de la gestion de ces complexes. Le SCC élaborera un plan de mise en œuvre à l'intention des concepteurs, et gèrera le complexe une fois que celui-ci sera terminé.

Dans le Budget 2008, le gouvernement a approuvé la nouvelle vision présentée par le Comité d'examen du SCC, qui vise à transformer le système correctionnel fédéral. Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.



Tout le monde aura un rôle à jouer dans le cadre de cette importante initiative – qui créera une infrastructure de base de meilleure qualité et plus sécuritaire, permettant de gérer les risques et les besoins associés au changement du profil des détenus au cours de la prochaine décennie.

Élaboration d'un plan exhaustif

Le SCC a engagé des discussions en vue de répondre au gouvernement, en élaborant un plan exhaustif de modernisation de son infrastructure physique. Cette réponse comporte trois volets. Le premier volet vise uniquement à régler les problèmes les plus graves liés à la détérioration de nos établissements. Pour 2007-2008 et 2008-2009, le SCC s'est vu allouer les ressources nécessaires pour s'attaquer à ce problème précis. Nous avons dressé une liste prioritaire des réparations et des améliorations à apporter, par établissement, et nous entendons mettre en œuvre ces changements.

Deuxièmement (et c'est une exigence importante), nous devons revoir notre stratégie de logement actuelle et notre plan d'immobilisations et de logement, surtout en ce qui concerne les réaménagements cruciaux et les nouveaux plans de construction. Nous devons nous assurer que nos plans actuels nous permettent de répondre aux besoins immédiats d'une population carcérale en plein changement, tout en veillant à ne pas trop investir dans une infrastructure qui pourrait être remplacée par des complexes régionaux.

Par ailleurs, nous avons commencé à examiner l'approche qui nous permettra de former des partenariats public-privé, afin de faciliter la mise en œuvre de notre initiative de modernisation. Il est important que nous disposions des informations pertinentes à mesure que nous progresserons. Nous avons assisté à une réunion d'information préliminaire organisée par une nouvelle société d'État,

Le Conseil Canadien pour les partenariats public-privé, dont le gouvernement a annoncé la création dans le Budget 2008, et qui doit appuyer les partenariats public-privé en maximisant les investissements financiers. Nous avons également engagé des discussions préliminaires avec Partnerships BC, société d'État provinciale qui appuie de tels partenariats. Si nous consultons régulièrement de tels groupes, nous serons assurés de ne pas avancer seuls, mais en bénéficiant des conseils d'experts.

Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.

Troisièmement, nous sommes en train de mettre sur pied au sein du SCC une équipe chargée de préparer un document relatif à nos processus opérationnels. Ce document décrira en détail tous les aspects des activités de nos établissements, de l'évaluation initiale à la mise en liberté dans la collectivité, en passant par la planification de la réinsertion sociale. De plus, il définira les exigences au chapitre de la gestion et des activités dans le domaine de la sécurité, ainsi que la façon d'exploiter les établissements au jour le jour. La consultation des

employés régionaux constitue un élément tout aussi important pour la création de ce document.

Durant cette période de planification et au delà, nous tiendrons largement compte de l'incidence sur le personnel de ce passage aux complexes régionaux. Nous redoublerons d'efforts pour veiller à ce que les besoins des employés soient pris en considération lors du processus de transition. Pour ce faire, nous consulterons régulièrement les syndicats, le personnel des établissements et les collectivités susceptibles d'être touchés.

Tout le monde aura un rôle à jouer dans le cadre de cette importante initiative – qui créera une infrastructure de base de meilleure qualité et plus sécuritaire, permettant de gérer les risques et les besoins associés au changement du profil des détenus au cours de la prochaine décennie.

Les activités seront transparentes et communiquées à tous les intervenants, ce qui garantira l'efficacité de la collaboration. Votre participation à ce processus sera essentielle pour que nous puissions bien faire les choses. En effet, tout en répondant aux besoins des employés, nous pouvons moderniser l'infrastructure des établissements correctionnels, où nous pourrions travailler en toute sécurité et plus efficacement, dans un souci de sécurité publique. ♦

Appuyer la transformation par l'encadrement

PAR **Jim Murphy**, directeur, Relations avec la collectivité

Dans le cadre de son mandat d'examiner les plans opérationnels et les priorités du Service, le Comité d'examen du SCC s'est penché sur le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* du SCC. Il a souligné la nécessité d'avoir « un plan de relève qui permette de conserver du personnel compétent et bien formé, soit du personnel de première ligne et des cadres intermédiaires et supérieurs et une organisation fondée sur le savoir ». L'élaboration d'un programme complet d'encadrement est une façon de nous aider à atteindre ces objectifs.

À court terme, le SCC a élaboré et lancé une initiative d'encadrement visant à soutenir le programme de transformation dans les établissements et les districts. Il a mis sur pied une équipe nationale de 15 encadrateurs, qui comprend des directeurs d'établissement, des directeurs de district et des gestionnaires régionaux principaux à la retraite, sous la direction de Cheryl Fraser, commissaire adjointe, Gestion des ressources humaines. Cette équipe nationale relèvera de l'Équipe de transformation et travaillera avec les sous-commissaires régionaux pour amener les gestionnaires sur place à trouver des possibilités permettant de donner suite aux recommandations du Comité d'examen du SCC.

Au nombre des objectifs précis définis pour les encadrateurs, mentionnons les suivants :

- Aider les gestionnaires en établissement et dans la collectivité à comprendre et à appuyer activement le programme de transformation qui est en pleine évolution.
- Renforcer la capacité de l'Équipe de transformation à fournir une orientation et un appui aux gestionnaires pour qu'ils puissent trouver un juste équilibre entre la mise en œuvre des initiatives de transformation et les responsabilités qui leur incombent.
- Définir les secteurs où il faut apporter des améliorations pour atteindre des résultats satisfaisants.

Cette initiative est une première étape en vue d'élaborer et d'établir un programme d'encadrement lié au perfectionnement en leadership. On s'attend à ce que le programme à plus long terme soit mis en œuvre à l'automne 2008 à l'intention des gestionnaires opérationnels et non opérationnels. Le prochain numéro d'*Entre Nous* inclura des renseignements additionnels et des commentaires des personnes qui contribuent à ce nouveau programme. ♦



L'ex-directrice d'établissement et membre de l'Équipe de transformation, M^{me} France Poisson, travaillant avec deux employés

Que fait un encadreur?

Un encadreur :

- Met l'accent sur le présent et sur l'avenir;
- Aide les autres à voir le monde d'une façon différente;
- Explore et fait apparaître de nouvelles possibilités en vue d'atteindre de meilleurs résultats;
- Fournit des conseils et une orientation fondés sur son expérience et son expertise tout en s'assurant de ne pas recommander des solutions inspirées du passé;
- Contribue à la réussite de la transformation de l'organisme en préconisant un changement de culture.

Clavardage sur la transformation : **Reformulation**



PAR **Bill Staubi**, directeur général, Gestion du rendement

La présente est la première d'une série de chroniques que Bill Staubi publiera sur les questions touchant la gestion du changement. Avant de travailler à l'administration centrale, Bill a travaillé au Nouveau-Brunswick à titre d'agent de libération conditionnelle dans la collectivité, puis de gestionnaire d'unité au Pénitencier de Dorchester. Bill aime partager les connaissances qu'il a acquises au cours de ses études à la maîtrise en administration des affaires à l'Université Queen's et l'expérience qu'il a acquise en travaillant avec divers groupes au sein du SCC et à l'extérieur. Bill a eu l'idée de rédiger ces chroniques après avoir entendu des questions et des commentaires des employés sur le sens de la « transformation » du SCC.

Chaque fois qu'il y a un changement important, la direction nous demande notre collaboration. Que faire si je considère que les choses sont bien comme elles sont?

Toute idée se situe à l'intérieur d'un cadre de référence. Elle est associée à un modèle de fonctionnement qui semble efficace, à une tradition qui nous est chère ou à un ensemble d'objectifs que nous souhaitons atteindre.

L'idée de changement est entourée d'autres idées, un peu comme un tableau est entouré de son cadre. Lorsque nous changeons le cadre d'un tableau, le tableau reste le même, mais s'intègre beaucoup mieux à notre environnement. Nous pouvons faire la même chose avec le changement.

Tout cela semble simplement une autre façon de se faire dire de faire ce que l'on demande. Êtes-vous en train de me demander de me persuader moi-même du bien-fondé d'un changement que je ne considère pas nécessaire?

Pas du tout. Reformuler ne signifie pas se leurrer soi-même ou leurrer qui que ce soit. La reformulation vous permet de profiter d'un changement pour faire quelque chose qui est important pour vous.

Pouvez-vous me donner un exemple?

Bien sûr. Un jour, un employé a refusé de se familiariser avec les techniques d'entrevue en prétextant que d'autres employés connaissaient déjà ces techniques et qu'il ne voulait pas qu'on le change d'équipe.

En discutant des raisons du changement avec son gestionnaire, l'employé a été en mesure de reformuler la demande : se familiariser avec cette habileté pourrait permettre d'empêcher quelqu'un de faire d'autres victimes. L'employé pouvait facilement voir l'utilité des entrevues dans cette optique. Il aimait toujours les choses comme elles étaient, mais accordait maintenant suffisamment de valeur au changement proposé pour faire un effort sincère pour l'adopter. ♦

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

Conseils pour les employés

- Concentrez-vous sur les effets qu'aura le changement et demandez-vous comment ce changement pourrait être l'occasion de faire quelque chose d'important pour vous.
- N'oubliez pas d'avoir une vue d'ensemble. Vous n'avez peut-être pas besoin de ce changement personnellement, mais l'organisation peut, elle, en avoir besoin.

Conseils pour les gestionnaires

- Ne pensez pas que tout le monde a les mêmes références que vous. Essayez de trouver différentes façons de présenter vos idées.
- Concentrez-vous sur ce que les gens feront et non pas sur les raisons pour lesquelles ils le feront. Soyez conscient des nombreuses motivations valables qui peuvent exister.

Un mot du Groupe d'examen des politiques

PAR **Lisa Watson**, directrice des Politiques stratégiques et présidente du Groupe d'examen des politiques de 2008

Dirigé par Laval Marchand, le Groupe d'examen des politiques de 1996 avait conclu de façon non équivoque que les politiques sont très importantes. Douze années se sont écoulées depuis, et notre cadre de politiques nécessite encore une fois une attention particulière. Il est temps de l'étudier en détail, de A à Z.

Il semble que nous nous retrouvons devant les mêmes problèmes que ceux qui avaient été signalés en 1996 : les directives du commissaire (DC) sont trop détaillées (ou elles ne le sont pas suffisamment); il semble y avoir beaucoup trop de politiques et la formulation peut être compliquée. Le rapport de 1996 était très complet et proposait de très bonnes idées. Nous avons réalisé des progrès dans certains domaines, mais il y a encore place à amélioration. Il est temps de nous remettre dans la bonne voie en se concentrant sur notre nouvel objectif.

Il faut du temps pour faire une bonne analyse de la situation et élaborer des politiques pertinentes. Or, en cette ère de l'information où tout s'accélère, nous produisons des politiques rapidement, ce qui rend l'évaluation des conséquences globales à long terme parfois difficile. Il nous faut trouver un meilleur moyen de faire fonctionner notre cadre de politiques.

Le Groupe de travail de 2008

Les activités du Groupe de travail actuel ont débuté en février 2008, et nous prévoyons présenter notre rapport final au Comité de direction à l'automne.

Les activités du Groupe de travail complètent celles de l'Équipe de la transformation. Nous travaillerons en étroite collaboration avec cette dernière pour veiller à ce que le cadre de politiques du Service favorise la transformation des services correctionnels afin d'arriver à obtenir en bout de ligne de meilleurs résultats en matière de sécurité publique.

Notre effectif se compose de membres de divers secteurs de l'administration centrale ainsi que de représentants de chaque région. Les représentants régionaux du Groupe de travail tiendront des consultations formelles et informelles afin de connaître le point de vue du personnel au sujet des politiques. Des séances d'information et des demandes de suggestions auront aussi lieu à l'échelle nationale avec le personnel, les syndicats et les intervenants. Nous espérons que vous nous communiquerez vos idées, car le cadre de politiques, pour être efficace, doit répondre à vos besoins.

Dans le contexte de l'examen exhaustif du cadre de politiques, le Groupe de travail se penchera sur les questions de clarté, d'uniformité, de communication et de contrôle. Par exemple, nous poserons

Lisa Watson, directrice, Politique stratégique, Secteur des politiques et de la recherche

des questions comme : De quel type d'orientation stratégique le personnel a-t-il besoin? Quels genres de documents de politique pourraient ou devraient être utilisés? Quels sont les meilleurs moyens de faire connaître les politiques au personnel? Une formation est-elle nécessaire? Comment renforcer notre capacité de nous conformer à nos politiques? Y a-t-il des DC qui pourraient être supprimées ou y a-t-il des lacunes à combler? Comment améliorer le processus d'élaboration des politiques?

Nous comptons aussi sur différents ministères et sur les partenaires du Service correctionnel à l'échelon international, provincial et territorial pour qu'ils nous fassent part de leurs pratiques exemplaires et des leçons qu'ils ont tirées de leur expérience.

L'aide a commencé

On est en train de mettre en place quelques « correctifs rapides ». Parce que vous avez besoin de connaître rapidement les nouvelles politiques, nous améliorons notre service Intranet en simplifiant l'accessibilité pour les usagers. Vous pouvez également trouver dans nos pages Intranet de l'information sur ce que nous faisons et vous pouvez communiquer avec le Groupe d'examen en faisant parvenir vos questions, vos idées, vos suggestions à notre adresse postale réservée. Les politiques sont effectivement très importantes, et il est essentiel que nous les rendions fonctionnelles. ♦

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

Une mauvaise politique qui est mal appliquée ne peut que créer des problèmes futurs pour le Service.

Rapport du Groupe de travail de 1996

Mandat du Groupe d'examen des politiques de 2008

Le Groupe de travail examinera en détail le cadre de politiques du SCC dans le but de veiller à ce que l'orientation des politiques du SCC soit claire et qu'elle habilite le personnel à accomplir son travail en toute confiance, et à ce que la fonction d'élaboration des politiques soit efficace et ouverte au changement. L'examen sera effectué dans le contexte des recommandations émises par le Comité d'examen du SCC et de l'exercice de réorganisation des établissements.

Entre Nous

MARS 2009 Volume 33, N° 2



Le renouvellement de la fonction publique

Assurer un effectif dynamique et
souple pour le SCC, actuellement
et pour l'avenir.



Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada

Canada

Table des matières

MANCHETTES

EN COUVERTURE



Le renouvellement de la fonction publique

Assurer un effectif dynamique et souple pour le SCC, actuellement et pour l'avenir.



5



9



10



12



14

Message du ministre	3
Éditorial du commissaire	4
<i>Les quatre piliers du renouvellement de la fonction publique</i>	5
Un projet qui devient réalité pour le personnel du SCC	5
Planification des ressources humaines – Aider le SCC à gérer le changement dans l'ensemble de l'organisation	7
Le recrutement, outil d'adaptation au changement au sein du SCC	8
Le perfectionnement des employés, un élément stratégique des plans de renouvellement de l'effectif du SCC	9
Le SCC cherche de nouvelles façons de travailler efficacement avec les Ressources humaines	10
Programme de transformation du SCC : Étape 2	12
Discussion sur la transformation : Gestion du changement	14
Les changements apportés au Programme de reconnaissance offrent une plus grande marge de manœuvre au SCC pour récompenser les employés à la suite d'un travail bien fait	15
Comprendre les tendances au sein de l'effectif pour mieux planifier les ressources humaines dans l'ensemble de l'organisation	17

Convention de la poste-publication N° : 40063960
Retourner toute correspondance canadienne ne pouvant être livrée au :
Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0P9

Le magazine **Entre Nous** est publié par le Secteur des affaires publiques et des relations parlementaires du Service correctionnel du Canada.

Les opinions exprimées dans les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement les opinions du commissaire.

Commissaire adjointe, Affaires publiques et relations parlementaires

Lori MacDonald

Rédactrice en chef et commissaire adjointe associée, Affaires publiques et relations parlementaires

Joanne John

Rédaction

Personnel des régions et des Communications stratégiques

Photographes

Cezary Gesikowski et Chelsey Donohue

Renseignements

Jackie Kennedy

Révision et traduction

Bureau de la traduction et Services linguistiques du SCC

Conception graphique

Accurate Design & Communication Inc.

Comité de rédaction

Scott Harris

Patrice Miron

Linda Roy

Mary Beth Wollicky

Les articles peuvent être reproduits entièrement, avec la permission du Service correctionnel du Canada, en précisant leur source.

L'équipe d'**Entre Nous** serait heureuse de publier vos articles et lettres d'opinion, ainsi que de connaître vos suggestions d'articles. Les textes soumis sont susceptibles d'être révisés sur le plan du style et de la longueur. Veuillez indiquer votre adresse électronique ainsi qu'un numéro de téléphone où l'on pourra vous joindre pendant la journée et faites parvenir votre envoi à l'adresse ci-dessous :

Entre Nous/Let's Talk

Service correctionnel du Canada

340, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0P9

Téléphone : 613-995-5364

Télécopieur : 613-947-1184

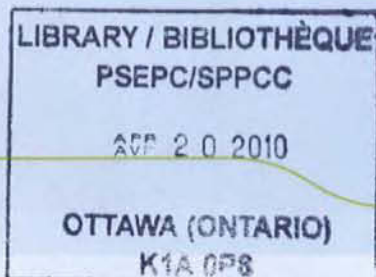
www.csc-scc.gc.ca

ISSN 0715-285X

© Service correctionnel du Canada Mars 2009

Imprimé au Canada sur du papier recyclé

Dans le présent document, la forme masculine, qui a valeur de genre neutre, désigne aussi bien les femmes que les hommes.



Message du ministre



Peter Van Loan, ministre de la Sécurité publique

Le renouvellement de l'effectif du SCC

Bâtir un Canada plus fort et plus sûr.

Depuis que j'ai été nommé ministre de la Sécurité publique en octobre 2008, j'ai appris à mieux apprécier le travail du Service correctionnel du Canada (SCC) et sa contribution à la sécurité des Canadiennes et des Canadiens. Il me paraît évident que le travail acharné, le dévouement et le professionnalisme des employés du SCC ont quotidiennement des effets positifs réels dans les collectivités et les établissements partout au pays.

Je suis heureux de constater que, à mesure que le SCC poursuit la mise en œuvre de son programme de transformation en vue d'améliorer la sécurité publique, il entreprend également des mesures innovatrices visant à transformer son effectif, conformément à l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard du renouvellement continu de la fonction publique.

Au SCC, le renouvellement se fera sous de nombreuses formes, dont l'élaboration de stratégies, d'outils et de programmes solides de planification de la relève pour garantir la capacité du SCC de recruter une nouvelle génération d'employés talentueux et dévoués, de leur offrir des services de mentorat ainsi que d'assurer le transfert des connaissances. Il s'agit également de mettre à profit les forces existantes et de valoriser pleinement les employés actuels, ainsi que d'investir en eux au moyen d'initiatives comme l'amélioration des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement des employés.

En effet, la réussite du programme de transformation repose sur le succès remporté dans chacun de ces domaines essentiels du renouvellement de la fonction publique. Pour pouvoir aller de l'avant sur tous les plans, le SCC doit absolument se doter d'un effectif fort, dynamique et souple.

Évidemment, ces efforts s'inscrivent dans l'engagement du SCC à transformer le système correctionnel fédéral du Canada. À mesure qu'il poursuivra son objectif d'améliorer sa contribution à la sécurité publique, le SCC s'appuiera sur les piliers que sont ses employés, ses intervenants, ses partenaires et ses bénévoles, lesquels l'aideront à réaliser sa vision.

Je me réjouis à la perspective de prendre part à ce changement et je félicite le SCC et ses employés des efforts qu'ils déploient pour favoriser la création d'une organisation plus forte, plus créative et plus innovatrice. ■

Bâtir le Service correctionnel de demain



Don Head, commissaire

Depuis mon premier jour de travail à titre d'agent de correction à l'Établissement William Head il y a environ 30 ans, j'ai ressenti un fort sentiment d'appartenance et de motivation à faire partie du Service correctionnel du Canada (SCC). Pour moi, le SCC est plus qu'un simple choix de carrière. C'est un endroit où le travail que nous accomplissons fait une véritable différence pour les délinquants qui sont sous notre garde, pour les collègues que nous côtoyons tous les jours et, en bout de ligne, pour la sécurité des Canadiennes et des Canadiens à la grandeur du pays.

Au cours des années où j'ai travaillé dans le domaine correctionnel, un thème qui revenait constamment était le besoin d'apprendre et de s'adapter continuellement. Cela en dit beaucoup sur la nature unique de nos activités et sur la nécessité, sur le plan individuel, collectif et organisationnel, de constamment évaluer, modifier et adapter de nouvelles approches pour faire face aux défis que nous devons relever tous les jours.

Ce que cela nous dit, c'est que l'apprentissage et l'innovation font partie de l'ADN de cette organisation, de son histoire et de sa culture. C'est cette volonté d'innover ainsi que notre capacité à rejoindre nos partenaires, les intervenants et les collectivités qui me donnent confiance en notre capacité de transformer notre organisation et de renouveler notre effectif en cette période cruciale.

Nous savons tous que le renouvellement de la fonction publique est une priorité organisationnelle réelle et urgente. Environ 40 % de nos employés actuels, y compris de nombreux cadres supérieurs, vont prendre leur retraite d'ici quelques années.

Comme vous pourrez le lire dans ce numéro d'*Entre Nous*, le SCC s'attaque à ce défi de plein front. Ainsi, nous sommes en train de renforcer nos pratiques de gestion des ressources humaines, et notamment d'élaborer des procédures et des outils de dotation plus efficaces, pour aider les gestionnaires et les superviseurs de partout au pays

à embaucher des personnes talentueuses et qualifiées pour doter les postes vacants. C'est là une seule des nombreuses autres composantes du renouvellement de la fonction publique sur lesquelles nous mettons l'accent.

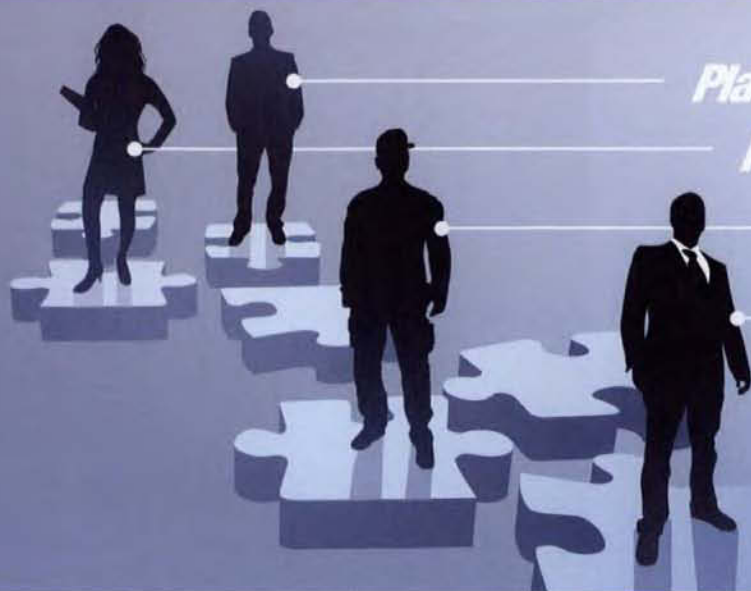
Nous étudions aussi des moyens de mieux faire participer nos employés actuels et de leur offrir des possibilités intéressantes d'apprentissage et de perfectionnement pour les aider dans leur formation et leur avancement au sein de notre organisation.

À cette fin, nous allons donner aux superviseurs et aux gestionnaires des outils, des stratégies et du soutien additionnels pour favoriser la création de milieux de travail plus novateurs. Nous allons, par exemple, appuyer le perfectionnement professionnel des employés, reconnaître et récompenser leurs contributions, écouter leurs questions et leurs préoccupations et y répondre en temps opportun.

Même si cela peut sembler un défi de taille, nous possédons déjà de solides bases pour atteindre notre objectif. J'encourage tous les employés à réfléchir à leurs objectifs de carrière et à parler à leurs superviseurs et à leurs gestionnaires de leurs plans d'avenir et de leurs besoins en formation. Je demande également aux employés qui préparent leur retraite de continuer à transmettre leur sagesse collective à ceux qui viennent de commencer leur carrière et de leur servir de mentors.

Vous trouverez une mise à jour sur notre programme de transformation dans ce numéro. Je pense qu'il est important que nous ayons la possibilité d'écrire et de réfléchir sur notre projet de renouvellement global — le renouvellement de la fonction publique et la transformation — ensemble, car ils sont synonymes dans mon esprit. Ces initiatives portent toutes sur la gestion du changement, et nous avons tous un rôle à jouer dans leur réussite.

En fin de compte, nous avons tous intérêt à renforcer notre organisation afin de continuer à obtenir d'excellents résultats en matière de sécurité publique pour l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens. ■



Planification

Recrutement

Perfectionnement des employés

Infrastructure habilitante



Cheryl Fraser,
commissaire adjointe, Gestion
des ressources humaines

Un projet qui devient réalité pour le personnel du SCC

Article vedette — Entrevue avec Cheryl Fraser

Par Ryan Benson, conseiller en communications

Si vous demandez à Cheryl Fraser, commissaire adjointe, Gestion des ressources humaines, au Service correctionnel du Canada (SCC), comment se traduit le renouvellement de la fonction publique dans le contexte de notre organisation, sa réponse sera simple : la transformation est synonyme de renouvellement du SCC.

Du point de vue des ressources humaines, il n'y a pas de distinction entre le renouvellement de la fonction publique et celui du SCC. L'une des composantes clés de notre programme de transformation est axée principalement sur la façon d'en arriver à rendre nos services de ressources humaines plus efficaces, de la planification au perfectionnement en passant par la dotation.

« Nous préparons l'avenir au moyen de la transformation et de l'innovation afin de nous assurer que nos programmes, notre planification et notre fonction des ressources humaines soient en mesure d'appuyer la transformation globale du SCC », a indiqué M^{me} Fraser. « Les organismes centraux orientent le renouvellement de la fonction publique, mais il nous appartient de le concrétiser. Si ces changements n'apportent rien de concret aux services de première ligne, pourquoi les apporter? Cette transformation concerne directement le personnel de première ligne et la capacité de notre organisation à travailler pour l'avenir. »

La transformation du Secteur de la gestion des ressources humaines a commencé en 2006 avec l'élaboration de son premier plan stratégique. Depuis, le Secteur a mis à jour son plan stratégique 2007-2010 pour y intégrer les recommandations portant spécifiquement sur les ressources humaines qui apparaissaient dans le rapport du Comité d'examen du SCC. Le travail d'élaboration du plan stratégique des RH 2009-2012 est en cours.

L'objectif global est de rendre la fonction des ressources humaines plus efficace, plus rentable et plus facile à gérer. Le « rêve » à long terme de M^{me} Fraser et de son équipe est d'automatiser entièrement le processus de ressources humaines, afin que les Ressources humaines puissent reprendre leur rôle original et travailler avec les gens plutôt que principalement avec des dossiers. « Si nous pouvions consacrer nos journées à travailler avec les gens, imaginez quelle organisation formidable nous aurions sur le plan du milieu de travail et de la santé et du bien-être des employés. » À moyen terme, nous atteindrons ces objectifs en essayant d'éliminer la bureaucratie au sein des services de ressources humaines afin d'offrir de meilleurs programmes et services, surtout à l'échelle régionale et locale.

Un plan ambitieux, peut-être, mais dont les étapes de réalisation ont été prévues de manière exhaustive. La liste est trop longue pour les présenter dans le cadre de cet article (ou même de ce numéro!), mais les grandes lignes refléteront les quatre grandes priorités associées au renouvellement de la fonction publique : réformer notre infrastructure; définir ce que serait une main d'œuvre efficace et représentative et quelle forme elle prendrait; mettre sur pied notre programme d'apprentissage en allant plus loin que les étapes précédentes, qui visaient principalement à soutenir les opérations correctionnelles; mettre l'accent sur les relations.

En fait, le SCC a élaboré un certain nombre d'initiatives précises visant à compléter ces objectifs de renouvellement. Par exemple, à la suite de la réussite d'un projet pilote dans la région de l'Atlantique, il examinera la pertinence de mettre en œuvre son initiative de dotation accélérée à l'échelle nationale au cours des prochains mois afin de réduire les retards associés aux processus de dotation. Les processus eux-mêmes seront automatisés et normalisés, en diminuant l'importance des formulaires

« Le travail d'élaboration du plan stratégique des RH 2009-2012 est en cours. »

papier, afin que les gestionnaires puissent jouer ce rôle beaucoup plus rapidement. Des normes de service seront établies dans tous les secteurs afin que les gestionnaires sachent ce à quoi ils peuvent s'attendre des Ressources humaines, et comment structurer leur travail en conséquence. Un programme de perfectionnement sera mis sur pied afin que les professionnels des ressources humaines demeurent au sein du SCC, apprennent à mieux connaître les façons de faire et procurent un service amélioré.

En dernier lieu, la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement sera complètement restructurée au cours des deux prochaines années, y compris en ce qui a trait au réalignement des priorités de formation annuelles, aux partenariats avec les établissements d'enseignement et aux initiatives visant à mettre l'accent sur le maintien en poste, le tout chapeauté par la publication cette année de son tout premier Plan d'apprentissage reposant directement sur les besoins des employés en matière de perfectionnement professionnel et établi à partir de ce que ces derniers et leurs supérieurs auront dit aux Ressources humaines.

Bien sûr, les défis seront importants, mais les solutions sont déjà en voie d'intégration dans le Plan stratégique. Les questions provenant des services de première ligne concernant ce qu'est vraiment le renouvellement de la fonction publique seront traitées de manière à ce que ce soit « du concret » pour chacun, depuis les bureaux des directeurs d'établissement jusqu'aux entrées des véhicules. Les activités de recrutement seront repensées, tout en gardant à l'esprit les questions de maintien en poste, car les efforts devant être déployés pour amener les employés à être fonctionnels dans leurs tâches doivent inclure également des mesures visant à s'assurer que le personnel demeure en fonction suffisamment longtemps pour atteindre son rendement maximal. La santé de la collectivité des ressources humaines, elle-même, constituera un point d'intérêt central, compte tenu de la lourdeur de la charge de travail et de la nécessité de mettre tous ces changements en œuvre à partir de la base. Pour favoriser la réalisation de toutes ces tâches, il faudra mieux intégrer

LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION DU SCC ET LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE : LES DEUX CÔTÉS D'UNE MÊME MÉDAILLE

Changement, transformation et renouvellement de la fonction publique – telles sont les pierres d'assise de l'avenir du SCC et des façons dont le SCC renforce sa capacité d'améliorer la sécurité du public.

En termes simples :

- > La transformation change la façon dont le SCC exerce ses activités.
- > Le processus de renouvellement de la fonction publique garantit qu'au fur et à mesure que le SCC transforme ses activités, l'organisation continue de pouvoir compter sur les bonnes personnes, qui ont les compétences, la formation et les outils appropriés pour effectuer ce travail.
- > C'est là que tous les éléments se complètent. Pour que la mise en œuvre de son programme de transformation soit une réussite, y compris en ce qui a trait à la réponse aux recommandations du Comité d'examen du SCC touchant spécifiquement les ressources humaines, le SCC intègre ses mesures en matière de renouvellement des ressources humaines à son programme de transformation.
- Pour en apprendre davantage sur la façon dont les Ressources humaines appuient la transformation et le renouvellement, lisez le présent numéro d'*Entre Nous*.

les opérations, motiver le personnel du haut de la hiérarchie jusqu'en bas et veiller à ce que le message fondamental donne l'impression au personnel qu'il est apprécié, peu importe le rôle qu'il joue dans le processus.

La bonne nouvelle, c'est que tout ce travail de fond signifie que nous avons une longueur d'avance en ce qui a trait au renouvellement de la fonction publique et, en fait, que nous poussons la démarche un peu plus loin. Le processus devrait donc recevoir un appui solide de la part des décideurs si l'on se fie à l'importance que semblent accorder les sous-ministres et le greffier du Conseil privé à cet aspect lorsqu'ils parlent de manière engagée du renouvellement de la fonction publique et des ressources humaines. Si nous réussissons à intégrer ces changements à la façon dont nous exerçons nos activités au SCC, l'ensemble des mesures convergera vers une réussite. Dans le cadre de notre Plan stratégique, les professionnels des ressources humaines mettront sur pied une équipe conjointe avec les spécialistes du domaine pour aider à faire du renouvellement de la fonction publique et de la transformation une réalité pour chacun.

« Après tout, fait observer M^{me} Fraser, nous voulons tous fondamentalement transformer la vie des gens. » ■



Planification des ressources humaines

Aider le SCC à gérer le changement dans l'ensemble de l'organisation

Par Ryan Benson, conseiller en communications

Christine Cloutier, directrice p. i., Planification des ressources humaines, responsabilisation et systèmes de ressources humaines, a été affectée à diverses fonctions au sein du Service correctionnel du Canada (SCC) au cours des 25 dernières années; elle comprend donc ce qu'il faut pour gérer et mettre en œuvre le changement organisationnel là où c'est important.

« La planification de la gestion des ressources humaines n'est pas qu'une histoire de chiffres et d'organigrammes », répond-elle lorsqu'on lui demande de définir son rôle. « Il faut comprendre qui sont vraiment les gens qui composent notre effectif, et apprendre à faire en sorte que les compétences des gens répondent aux besoins de l'organisation, aussi bien aujourd'hui que dans l'avenir. »

Pour M^{me} Cloutier et son équipe, la planification est la pierre angulaire à la fois de la transformation du SCC et du renouvellement de la fonction publique, et permet au SCC de travailler plus efficacement sur les trois autres piliers — le recrutement, le perfectionnement des employés et une infrastructure habilitante. Cette démarche consiste notamment à dresser le portrait exact des caractéristiques démographiques des employés du SCC et de leurs objectifs de perfectionnement, pour aider l'équipe de l'Apprentissage et du perfectionnement à planifier et à élaborer un plan de formation et de perfectionnement pour l'organisation. Le recrutement est l'un des autres secteurs clés sur lesquels le SCC concentre ses efforts, et il élabore des stratégies afin de s'assurer qu'il a le personnel et les compétences nécessaires pour répondre à ses objectifs opérationnels actuels et futurs.

La mise en œuvre du programme de transformation du SCC entraînera des changements dans la façon dont le SCC exerce ses activités, et le renouvellement des ressources humaines est à la base de ces changements. En fait, sans le renouvellement des ressources humaines, la capacité du SCC à réaliser son programme de transformation serait compromise.

Par exemple, les exigences opérationnelles indiquent qu'une augmentation de 1 200 agents de correction est nécessaire au cours du présent exercice et qu'une autre augmentation d'effectif sera nécessaire l'an prochain. Ce besoin opérationnel a amené le Secteur de la gestion des ressources humaines à examiner le processus de sélection des membres du groupe CX ainsi que le programme de formation des agents de



Quelques-uns des membres de l'équipe du Secteur de la gestion des ressources humaines du Service correctionnel du Canada (de gauche à droite) : Bobbi Grant, directrice générale, Design organisationnel et recrutement; Diane Lacelle, directrice générale, Apprentissage et perfectionnement; Lorraine Joannise, directrice p.i., Restructuration des processus opérationnels des RH; Cheryl Fraser, commissaire adjointe, Gestion des ressources humaines; Fraser Macaulay, commissaire adjoint associé, Gestion des ressources humaines; Nancie Proulx, directrice, Recrutement; Suzanne Léger, gestionnaire, Planification et mesures de rendement des RH; Larry Ménard, directeur général, Relations de travail et rémunération.

correction pour s'assurer d'embaucher les bonnes personnes, de la manière la plus efficace et rentable possible. Encore plus important, il a fallu mettre en place des plans de ressources humaines pour veiller à ce qu'il y ait des instructeurs et des installations disponibles pour répondre à ces besoins de formation.

Grâce à un leadership et à une planification novatrice en matière de ressources humaines, le SCC est bien placé pour relever ces défis. De fait, le Secteur de la gestion des ressources humaines du SCC a récemment été reconnu comme un modèle à suivre au sein de l'administration gouvernementale en raison de son travail exceptionnel relativement à son Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines 2007-2010, dont la valeur a été reconnue par le Bureau du Conseil privé et par l'Association internationale de gestion du personnel, qui a lui attribué le Prix Thomas G. Morry. Ce prix est décerné en reconnaissance de l'esprit d'innovation dans la gestion des ressources humaines démontré par l'organisme récipiendaire.

Il est important d'avoir un plan stratégique pour la gestion des ressources humaines, mais le suivi serré de sa mise en œuvre et la prévision des besoins futurs aident les Ressources humaines à définir une vision commune claire à laquelle les employés peuvent souscrire à tous les échelons.

La planification des ressources humaines comprend également la conception d'outils que les gestionnaires et le personnel peuvent utiliser. « La planification par excellence des ressources humaines, a précisé M^{me} Cloutier, consiste essentiellement à harmoniser la stratégie organisationnelle aux réalités opérationnelles. » ■

Témoignages

RÉGION DU PACIFIQUE

Quand je pense aux 28 années pendant lesquelles j'ai travaillé au SCC, je réalise à quel point les premières années que j'ai passées dans une petite ville de la Nouvelle-Écosse et ma formation en psychologie et en éducation ont façonné toute ma carrière.

Mes premières expériences comme éducateur spécialisé m'ont appris à mettre l'accent sur les besoins et les points forts de chaque personne pour lui permettre d'atteindre son plein potentiel et favoriser son développement personnel. Évidemment, en milieu carcéral, il faut se pencher sur les problèmes qui ont amené les délinquants à être incarcérés. En tant qu'éducateur, je mets l'accent sur les points positifs et je demeure un mentor, un accompagnateur et un artisan de la paix.

J'ai presque toujours vécu dans de petites villes et voici comment je perçois l'Établissement de Matsqui : comme une collectivité dans une grande collectivité, avec ses propres défis et ses propres besoins, où nous nous efforçons d'apprendre aux délinquants à travailler en prévision de leur vie future, dans le respect des valeurs de la société.



GORD TANNER

directeur adjoint, Services de gestion, Établissement de Matsqui, région du Pacifique

Le recrutement : outil d'adaptation au changement au sein du SCC

Par Frank Butara, conseiller en communications

Lorsque le greffier du Conseil privé, Kevin Lynch, a fait du renouvellement de la fonction publique une priorité en février 2006, il est devenu évident que la fonction publique devait entreprendre des activités de recrutement à une échelle jusque-là inégalée et s'adapter à la main d'œuvre changeante et compétitive d'aujourd'hui.

« Recruter et maintenir en poste les gens les plus talentueux possible est essentiel à notre capacité à long terme de servir les Canadiens avec excellence et à la réalisation de notre programme de transformation », a précisé Nancie Proulx, directrice de l'Initiative de recrutement au Service correctionnel du Canada (SCC). Cette division a été créée en 2007 pour répondre aux préoccupations soulevées dans l'allocation très médiatisée prononcée par M. Lynch en 2006 et pour communiquer les renseignements de base sur le SCC au public canadien.

Chantal Guereffe, employée du SCC, lors d'un colloque sur le perfectionnement des cadres supérieurs



PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

Le public n'est généralement pas au courant de la variété d'emplois dont le SCC a besoin pour faire fonctionner ses 57 établissements, ses 84 bureaux de libération conditionnelle, ses 16 centres correctionnels communautaires, ses quatre pavillons de ressourcement, son administration centrale et ses cinq administrations régionales, répartis sur l'ensemble du territoire canadien aussi bien dans les collectivités rurales qu'urbaines.

« Lorsque les gens parlent de travailler dans le secteur correctionnel, ils pensent souvent aux agents de correction », a précisé M^{me} Proulx. « Nous avons besoin d'un plus grand nombre d'agents de correction, mais nous avons également besoin de personnel spécialisé dans d'autres domaines, notamment en psychologie, en soins

de santé, en communication, en criminologie, en éducation, en finance, en informatique et en ingénierie. »

La Division du recrutement du SCC travaille à un certain nombre d'initiatives visant à faire connaître le SCC au public et, par ricochet, à susciter un plus grand nombre de demandes d'emploi. L'accroissement inévitable des départs à la retraite et le flux continu de réaffectations d'un ministère à l'autre ont forcé les organismes gouvernementaux, comme le SCC, à sortir des sentiers battus et à élaborer une nouvelle stratégie axée sur le recrutement.

« Nous cherchons d'autres moyens d'inciter les employés potentiels à rejoindre les rangs du SCC, par exemple les offres d'emploi sur-le-champ pour ceux qui font preuve d'un ensemble de compétences unique », a ajouté M^{me} Proulx. « D'autres initiatives visant à réduire les difficultés pour les gens qui veulent faire du SCC leur lieu de travail de choix sont à l'étude, par exemple une aide financière aux étudiants et une allocation de formation pour les recrues. »

« TRANSFORMONS DES VIES, PROTÉGEONS LES CANADIENS »

Les opérations du SCC sont complexes et son travail est souvent moins visible pour le public que celui de ses partenaires du même portefeuille, comme la GRC. Présenter les réalisations du SCC au public constitue donc un défi.

Récemment, grâce à l'Initiative de recrutement et autres initiatives similaires, le SCC a accru ses efforts pour favoriser le type d'activités d'information, de sensibilisation et de connaissance qui renforcent la confiance du public envers le système correctionnel fédéral. Ce genre de rayonnement permettra non seulement de faire la promotion de l'organisation, mais aussi d'attirer des candidats « taillés sur mesure » pour les postes. M^{me} Proulx a le sentiment que cette campagne de recrutement est particulièrement importante parce que les ministères et organismes gouvernementaux sont en concurrence aussi bien avec le secteur privé qu'entre eux en ce qui a trait au grand – mais limité – nombre de personnes talentueuses sur le marché du travail.

« Il y a certainement un marché du recrutement concurrentiel pour les personnes compétentes qui viennent de terminer leurs études ou qui sont sur le marché du travail depuis un certain temps », a ajouté M^{me} Proulx. « Nous essayons d'embaucher des diplômés qualifiés, talentueux et passionnés provenant d'une variété de domaines et de disciplines. Nous cherchons des gens qui veulent contribuer à améliorer la vie des Canadiens et à les protéger. »

DANS LA COLLECTIVITÉ

En plus de les encourager à participer à des salons de l'emploi et à des présentations un peu partout au pays, le SCC incite ses employés à adopter une approche proactive pour inciter de nouvelles recrues à se joindre à l'organisation. La direction du SCC reconnaît que les employés sont ses meilleurs recruteurs, car ils peuvent parler, directement à partir de leur expérience personnelle, du grand nombre d'avantages qu'il y a à travailler dans le domaine correctionnel.

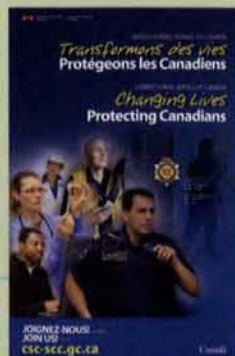
« Lorsque nous participons à des salons de l'emploi ou à des journées d'orientation, on nous pose souvent un certain nombre de questions d'ordre technique, alors pourquoi ne pas demander à un agent de libération conditionnelle, à un agent de correction ou à une infirmière d'y répondre? La réponse est beaucoup plus personnelle et authentique », de rajouter M^{me} Proulx.

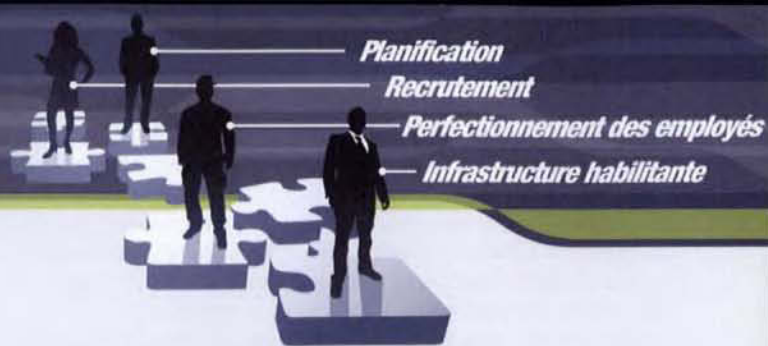
La question la plus courante que les recrues potentielles posent est « Pourquoi choisir le SCC plutôt qu'une autre organisation gouvernementale? »

« Simplement parce qu'une carrière au sein du SCC est synonyme de polyvalence. Vous pouvez commencer comme agent de correction, agent de programmes, agent de libération conditionnelle ou agent administratif et obtenir d'autres occasions d'emploi au sein du SCC. Nous avons un large éventail de lieux de travail et des avantages sociaux concurrentiels. »

« Mais le véritable avantage à travailler au SCC, c'est de pouvoir affirmer que l'on fait partie d'une organisation qui accorde une seconde chance aux hommes et aux femmes, tout en assurant la protection, la sécurité et le bien-être de tous les Canadiens. C'est ce qui est vraiment gratifiant. »

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le SCC, veuillez consulter notre site Web à www.csc-scc.gc.ca; pour connaître les possibilités d'emploi au sein du SCC, consultez le site Web du gouvernement du Canada : www.emplois.gc.ca. ■





Le perfectionnement des employés –

un élément stratégique des plans de renouvellement de l'effectif du SCC

Par Ryan Benson, conseiller en communications

Selon les principes du renouvellement de la fonction publique, « il importe de développer chez les fonctionnaires les qualités que doivent posséder les leaders, les gestionnaires, les professionnels et les employés habilités d'une institution très performante ». Dans une entrevue accordée à *Entre Nous*, Diane Lacelle, directrice générale, Apprentissage et perfectionnement, Secteur de la gestion des ressources humaines, dit qu'elle est « vraiment fière que son équipe ait un rôle important à jouer pour aider les employés et les cadres à obtenir la formation et les connaissances dont ils ont besoin pour mener des carrières enrichissantes et utiles. »

Le premier Plan de formation et de perfectionnement du SCC est l'un des principaux outils que l'équipe de M^{me} Lacelle met en place en 2009-2010. Ce plan exhaustif englobera toutes les activités d'apprentissage et de perfectionnement que le SCC a jugées essentielles pour pouvoir répondre aux besoins organisationnels et opérationnels et à ceux des employés.

M^{me} Lacelle affirme qu'il s'agit d'une étape importante qui constituera une amélioration majeure pour tous les employés. « Pour la première fois, nous aurons un plan national qui tiendra compte des besoins de formation et de perfectionnement des groupes correctionnels et non correctionnels de l'ensemble du pays. » Elle précise que le plan sera mis à jour régulièrement, en fonction des priorités organisationnelles et des ressources disponibles.

M^{me} Lacelle ajoute que la mise en œuvre de ce plan exigera des employés et des gestionnaires qu'ils continuent de faire preuve d'une étroite collaboration pour déterminer les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement, de manière à tenir compte à la fois des objectifs de l'organisation et des objectifs de carrière des employés. Elle a précisé que les discussions organisées entre employés et cadres doivent mettre l'accent sur les exigences faites aux employés d'atteindre et de maintenir un rendement élevé dans leurs objectifs de travail tout en acquérant des compétences pour les rôles qu'ils sont et seront appelés à jouer.

Témoignages

RÉGION DU PACIFIQUE

Après 15 ans de journalisme et plus de 7 ans comme relationniste à l'Agence canadienne d'inspection des aliments, je sentais que le temps était venu d'envisager d'autres défis professionnels. C'est alors que l'occasion de me joindre au Service correctionnel du Canada s'est présentée, à titre de gestionnaire des communications régionales pour la région du Pacifique.



ALAIN CHARETTE

gestionnaire des communications régionales, région du Pacifique

Deux éléments particuliers m'ont convaincu intérieurement que c'était la bonne chose à faire. D'abord, une collègue, qui avait passé quelques années au SCC, m'avait frappé par cette phrase : « On juge une société à la manière dont elle traite ses citoyens, et en particulier ses détenus ». Il y a aussi le fait qu'un de mes proches a déjà purgé une peine pour un acte impulsif et donne maintenant des cours à l'université.

Je crois que le SCC accomplit une tâche remarquable. Et ce que j'ai vu et ressenti dès les premiers jours de mon arrivée en poste, en janvier, me confirme que j'ai pris la bonne décision.



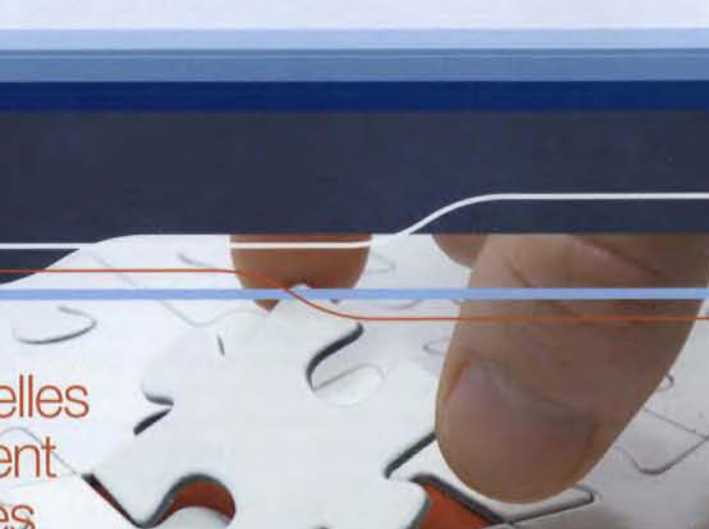
Leadership Development Program
Programme de développement en leadership

Le Plan de formation et de perfectionnement du SCC portera également sur le programme de formation en cours d'élaboration au sein de l'organisation. À cette fin, l'équipe de l'apprentissage et du perfectionnement travaille en étroite collaboration avec les spécialistes fonctionnels, tant ceux du SCC que de l'extérieur. En fait, l'équipe compte fortement sur les connaissances spécialisées des employés du SCC, qui contribuent à la mise au point des programmes d'apprentissage correctionnel.

Simultanément, selon M^{me} Lacelle, il y aura dans le cadre du renouvellement global du SCC un examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement afin d'améliorer les services ainsi que les programmes offerts aux employés et aux cadres. Cet examen portera sur l'ensemble des besoins de formation et de perfectionnement au sein de l'organisation, y compris en ce qui a trait à la conception, à la prestation et à l'évaluation des programmes. Elle ajoute que cet examen devrait placer l'organisation en meilleure position pour l'avenir.

« Le processus de renouvellement sera source de nouvelles idées, de créativité et d'innovation. Aux yeux de l'équipe de l'apprentissage et du perfectionnement, il s'agit d'une occasion de renforcer nos processus, nos systèmes et nos services de manière à mieux répondre aux besoins du SCC et de ses employés, tant maintenant que dans l'avenir. Notre objectif global est de continuer à procurer à toute l'organisation des services professionnels de grande qualité en tout temps. »

Le domaine des programmes de perfectionnement est une autre réalisation importante qui a des effets positifs pour le SCC et ses employés. En plus des programmes administrés par les organismes centraux, comme le programme Cours et affectations de perfectionnement, le programme de leadership en matière de GI-TI et le Programme de développement accéléré des cadres supérieurs, le SCC a récemment lancé son propre programme de leadership des cadres. Selon M^{me} Lacelle, ce programme est essentiel pour répondre aux exigences en matière de planification de la relève au sein du SCC, tant dans les secteurs opérationnels que fonctionnels de l'organisation.



Le **SCC** cherche de nouvelles façons de travailler efficacement avec les Ressources humaines

Par Scot MacLean, conseiller en communications

Pour renouveler son effectif avec succès, le Service correctionnel du Canada (SCC) examine en ce moment diverses avenues novatrices visant à renforcer sa capacité en matière de ressources humaines. Du remplacement des systèmes désuets et des procédures de gestion des ressources humaines trop longues jusqu'à l'élaboration de solutions de recrutement efficaces sur le Web, l'organisation met en place les outils, systèmes et processus de RH qui procureront aux établissements et aux bureaux de tout le pays la souplesse nécessaire pour mieux combler leurs besoins en RH.

L'initiative sur l'infrastructure habilitante est l'une des méthodes novatrices que nous utilisons à cette fin. Dans le cadre de cette initiative, le SCC procède actuellement à l'examen et à la mise à jour de ses processus, outils et systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité des services de RH.

« La mise en place des bons outils et systèmes nous aidera à utiliser des données précises pour établir des plans de ressources humaines et à réduire les délais d'exécution liés à la dotation en personnel », a précisé Lorraine Joannis, directrice p. i. du Projet de restructuration des processus opérationnels des ressources humaines du SCC. « Cette démarche aura un impact direct sur notre capacité de recruter des employés et facilitera le renouvellement de notre effectif. »

La dotation sera un aspect prioritaire, car un grand nombre de systèmes et de processus ont besoin d'être revus et mis à jour pour améliorer les

services aux clients. Pour commencer à remédier à la situation, le SCC a lancé en octobre 2008 un projet pilote sur l'initiative de dotation accélérée.

« Le lancement de l'application de dotation accélérée dans la région de l'Atlantique est un excellent exemple d'outil en ligne novateur visant à accélérer les services reliés aux activités de dotation », a précisé M^{me} Joannis. « Il s'agit d'un service Web qui permet aux gestionnaires d'entreprendre des activités de dotation requérant peu de consultations auprès des Ressources humaines, comme l'embauche de personnel occasionnel et d'étudiants, les réaffectations, les affectations, les détachements, les prolongements de contrat et les nominations intérimaires. »

Le projet pilote sur l'initiative de dotation accélérée vise l'amélioration des services de RH grâce à l'élimination des doublages de tâches, à la réduction du temps et des efforts nécessaires à la réalisation des fonctions de ressources humaines et à l'utilisation d'une approche plus centrée sur le service à la clientèle.

« Bien que le projet pilote vienne juste de prendre fin, l'évaluation continue a permis de déterminer qu'il a été très bien reçu », a souligné M^{me} Joannis. « D'après les commentaires positifs que nous avons reçus jusqu'à maintenant de la part des employés et des cadres des Ressources humaines, nous recommanderons vraisemblablement la mise en place de l'application de dotation accélérée à l'échelle nationale. »

Le SCC est également en train de conclure une entente avec la Commission de la fonction publique (CFP) et la région du Pacifique afin de pouvoir afficher les possibilités d'emploi à l'externe sur le

« Nous sommes très fiers d'avoir lancé le premier plan de perfectionnement du SCC. Nous allons continuer d'examiner nos besoins en perfectionnement à long terme et de recommander l'élaboration de programmes similaires dans d'autres secteurs prioritaires. »

M^{me} Lacelle ajoute que le renouvellement de l'organisation et de la fonction publique a donné un souffle nouveau à son équipe, et a amené les membres de l'équipe à viser encore plus haut et plus loin.

« Les gens qui œuvrent dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement sont des spécialistes qui ont à cœur d'offrir le meilleur service possible au SCC et à ses employés. Les demandes augmentent, mais cela nourrit notre passion pour l'excellence. En mettant en place les bonnes composantes de base, de l'infrastructure et de la gouvernance jusqu'aux programmes et outils, nous contribuons à faire en sorte que le SCC soit un employeur de choix. » ■

Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), un outil de recrutement et de présélection en ligne de la CFP utilisé pour faire du recrutement externe.

« La région du Pacifique a été choisie parce qu'elle utilise déjà certaines fonctions du module de recrutement dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) », a expliqué M^{me} Joannis. « On prévoit donner de la formation sur le module au personnel des Ressources humaines dans les autres régions et commencer l'utilisation du SRFP dans toutes les régions au début du prochain exercice. »

Cette formation procurera au personnel les outils et les connaissances nécessaires pour effectuer des activités de recrutement externe directement sur le SRFP plutôt que de devoir passer par la CFP. Cette nouvelle façon de faire devrait réduire les retards dans la dotation et rendre le processus plus souple pour toutes les personnes concernées.

Dans un autre effort pour accélérer les processus et améliorer les services dispensés aux clients, le SCC a pris des mesures pour assurer la mise en place complète de la nouvelle version du Système de gestion des ressources humaines, aussi appelé PeopleSoft.

« La mise à niveau de nos systèmes nous placera en meilleure position pour servir nos clients », a ajouté M^{me} Joannis. « La nouvelle technologie est plus conviviale et nous permettra de fournir des données de meilleure qualité. »

Le SCC utilise actuellement la version 8.0 du SGRH et prévoit passer à la version 8.9 en 2010. Ce changement permettra au SCC de se conformer aux normes du gouvernement du Canada à l'égard du SGRH.

« En offrant un meilleur service à nos clients, nous améliorerons l'état d'esprit du personnel et éliminerons la frustration que ressentent parfois les clients et le personnel des Ressources humaines », a précisé M^{me} Joannis. « Ces initiatives et programmes en matière de ressources humaines ne sont que quelques-unes des mesures par lesquelles le Service entend relever les défis auxquels il fait face au chapitre des ressources humaines. Évidemment, l'amélioration de la capacité de gestion des ressources humaines de l'organisation demeurera une priorité importante à mesure que nous formerons les futurs leaders du SCC. » ■

Témoignages

RÉGION DES PRAIRIES

Il y a un peu plus d'un an, Lacey Fisher a commencé sa carrière au SCC à titre d'agente de liaison autochtone au Pénitencier de la Saskatchewan. Après y avoir passé six mois, elle a accepté une affectation intérimaire comme agente de libération conditionnelle au Centre psychiatrique régional des Prairies, où elle a été récemment nommée agente de programmes correctionnels pour une durée indéterminée.



LACEY FISHER

agente de programmes correctionnels, Centre psychiatrique régional des Prairies

« Je m'intéresse énormément aux questions autochtones », affirme-t-elle, en précisant qu'elle se sent particulièrement interpellée par les causes sous-jacentes aux taux d'incarcération élevés des Autochtones. « Pendant que je faisais des études en sociologie à l'université, je me posais constamment la question suivante : "Que pouvons-nous faire pour les aider?" », ajoute-t-elle.

M^{me} Fisher dit qu'elle s'est toujours rappelé cette question, qu'elle soit en train d'aider les délinquants à remplir des douzaines de demandes, d'évaluer les progrès d'un détenu ou d'être simplement là pour ses collègues. « Je ne peux pas dire que j'ai fait des changements spectaculaires, mais je sais que j'ai fait quelques petits changements, et c'est très satisfaisant », nous dit-elle.

Wendy Tippett, actuellement agente de projet à la Division des services à la haute direction de l'administration régionale des Prairies, travaille au SCC depuis 16 ans. Elle affirme que l'une des principales raisons qui l'ont incitée à demeurer au SCC sont les nombreuses possibilités d'avancement offertes par l'organisation.



WENDY TIPPETT

agente de projet, administration régionale des Prairies

« J'ai occupé les postes de commis à la gestion des cas, d'agente de libération conditionnelle, d'agente de projet pour le SGD, d'analyste des griefs, d'agente de projet aux Politiques et à la planification et de conseillère en matière de relations avec les médias et d'activités de liaison », précise M^{me} Tippett. « Les possibilités ont été extraordinaires. Je me suis toujours considérée très chanceuse d'avoir une carrière diversifiée et intéressante au sein du SCC », ajoute-t-elle.

« La mise à niveau de nos systèmes nous placera en meilleure position pour servir nos clients »

Programme de transformation du SCC : Étape 2



Morris Zbar, chef de l'Équipe de transformation

Par Morris Zbar, chef de l'Équipe de transformation

Je suis heureux d'annoncer qu'au cours de la dernière année, le Service correctionnel du Canada (SCC) a réalisé de grands progrès dans la mise en œuvre de son programme de transformation. Sous la direction de l'Équipe de transformation, le SCC a encouragé les employés et les partenaires à définir la vision du SCC et à concevoir une stratégie pour le changement. Un ensemble de « résultats rapides » ont été rendus possibles grâce à cet élan vers la transformation et ils contribuent, en fin de compte, à renforcer la sécurité de la population canadienne.

Témoignages

RÉGION DE L'ONTARIO

Il y a 37 ans, j'ai décidé que je voulais travailler pour le SCC. Mon intérêt a débuté lorsque j'étudiais au collège d'enseignement de Kingston, en 1972, et que j'ai fait un stage pratique à l'ancienne Prison des femmes. J'avais alors aussi eu des contacts avec des détenus du Pénitencier de Kingston. Encouragée par le personnel à poser ma candidature pour un poste à temps plein, j'étais ravie, mais j'ai décidé de devenir enseignante. Mon intérêt pour les services correctionnels précède l'époque où les femmes pouvaient travailler comme intervenantes de première ligne dans les établissements pour hommes, mais je savais que ce jour viendrait avant que je prenne ma retraite.

J'ai quitté l'enseignement en 2005. Le 2 juin 2008, j'ai commencé à travailler comme agente de libération conditionnelle à l'Établissement de Beaver Creek, à Gravenhurst. À 60 ans, et toujours en pleine forme, je continue à apprendre et je travaille avec quelques-unes des meilleures personnes du monde.

J'ai commencé à travailler pour les services correctionnels au bon moment. Cette période de transformation ressemble aux différentes périodes de la réforme de l'éducation que j'ai connues au cours de ma longue carrière. Notre énoncé de mission affirme que tous les délinquants ont la capacité de devenir des citoyens respectueux des lois. C'est exactement le chemin que nous empruntons tous les jours dans le cadre de notre processus de changement.



PEGGIE FITZPATRICK

agente de libération conditionnelle, Établissement de Beaver Creek, région de l'Ontario

Ces « résultats rapides » commencent à porter fruit dans certains domaines, notamment la sécurité, l'évaluation des services correctionnels, les interventions de programme, la santé mentale, les services correctionnels communautaires et les services aux victimes. Parmi les exemples de ces réussites, on peut penser au projet pilote de surveillance électronique lancé dans la région de l'Ontario, à l'élaboration d'un nouveau Modèle de programme correctionnel intégré qui permet aux délinquants d'avoir accès à des programmes beaucoup plus rapidement au cours de leur peine et au succès qu'ont connu les événements communautaires et les symposiums portant sur les grands thèmes de la transformation, notamment l'amélioration des services de santé mentale offerts aux délinquants, l'emploi des Autochtones, la formation et la gestion des gangs et de la drogue dans les établissements.

Grâce à ces réussites, le Service cherche maintenant des moyens pour continuer, à long terme, sur sa lancée dans la mise en œuvre du programme de transformation.

ÉTAPE 2 : CHANGEMENT DANS LE RÔLE DE L'ÉQUIPE DE TRANSFORMATION

Pour que la transformation fasse vraiment partie de la culture quotidienne du SCC, il faut que tous les membres de l'organisation participent et s'engagent à réaliser le programme.

Le SCC en est rendu à cette étape; c'est pourquoi l'Équipe de transformation jouera un nouveau rôle dans lequel elle offrira davantage de soutien, tandis que la haute direction de l'administration centrale se chargera de mettre en œuvre les recommandations formulées dans le Rapport du Comité d'examen du SCC.

Par exemple, Chris Price, le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, nouvellement nommé, a élaboré des plans de projet détaillés qui s'appuient sur nos résultats à court terme en matière de sécurité et d'interventions de programme, entre autres domaines de son portefeuille.

De plus, les sous-commissaires régionaux, avec l'appui des membres de l'Équipe de transformation, dirigent l'élaboration de nombreuses initiatives liées à la transformation. Les pratiques exemplaires et les projets pilotes couronnés de succès, en provenance de l'ensemble du pays, joueront un rôle essentiel dans l'élaboration d'une feuille de route, à mesure que nous irons de l'avant.

Dans le cadre de ce changement de responsabilisation, des modifications ont été apportées aux rôles et aux responsabilités au sein de l'Équipe de transformation. J'ai joué un rôle de premier plan pour l'ensemble de l'Équipe de transformation. Nancy Stableforth, ancienne sous-commissaire régionale, région de l'Ontario, est maintenant chargée de l'Équipe de transformation pour ce qui est de l'initiative « renforcer

les services correctionnels communautaires » et de l'initiative « libération conditionnelle méritée ». De nouveaux membres se joindront à l'Équipe pour s'occuper d'autres dossiers au cours du prochain exercice.

PROCHAINES ÉTAPES

À mesure que le SCC met en œuvre les divers plans et projets pilotes, il est important de parler de nos réussites, de ce que nous faisons et de là où nous allons. Par exemple, les cadres intermédiaires de l'ensemble du pays joueront un rôle essentiel dans la réalisation de ces initiatives et ils devront, pour ce faire, intégrer un certain nombre de nouvelles pratiques à leur travail, et ce, qu'ils soient gestionnaires correctionnels, directeurs adjoints, chefs des Services de santé, directeurs des bureaux de libération conditionnelle ou qu'ils occupent tout autre poste. C'est pourquoi nous cherchons de nouvelles manières de communiquer, notamment par des rencontres individuelles et des activités de communication personnalisées.

De plus, comme il est expliqué dans les autres articles du présent numéro, le programme de transformation du SCC repose sur un engagement permanent envers le renouvellement de la fonction publique, et nous continuerons de respecter et d'appuyer ces efforts.

AMÉLIORER LA SÉCURITÉ DE LA POPULATION CANADIENNE

Nous allons poursuivre nos efforts en vue d'accomplir le travail en nous appuyant sur les progrès que nous avons réalisés et en faisant en sorte que l'objectif demeure le même. Cette démarche vers la transformation est de nature complexe, et nous avons du pain sur la planche, mais l'appui et le dévouement des employés et des partenaires du SCC nous aideront à améliorer la sécurité de la population canadienne. ■

« RÉSULTATS RAPIDES »

Voici une liste de certains résultats rapides (mesures à effet rapide) de notre démarche vers la transformation, en plus de leur incidence durable sur la sécurité publique :

SÉCURITÉ

- > Augmentation du nombre d'équipes de chiens détecteurs : cinq équipes ont été mises en place en décembre 2008 et cinq autres devraient l'être d'ici avril 2009.
- > Tenue d'un concours national pour recruter des agents du renseignement de sécurité en vue de renforcer et d'améliorer la capacité du SCC à obtenir des renseignements dans les établissements et la collectivité.
- > Remplacement des appareils à rayons X et des détecteurs ioniques de plusieurs établissements et mise en place d'un nouvel équipement, qui sera mis à l'essai.
- > Tenue d'un symposium sur la gestion des gangs et de la drogue dans les établissements (Ottawa, décembre 2008).
- > Instauration des visites planifiées dans tous les établissements (juin 2008).
- > Établissement d'une base de données nationale sur les visiteurs pour surveiller les visiteurs et assurer leur suivi (juin 2008).

RENFORCEMENT DES SERVICES CORRECTIONNELS COMMUNAUTAIRES

- > Modification et renforcement de la surveillance en tandem et de l'évaluation de la sécurité du personnel (*Directive du commissaire n° 715 – Cadre de surveillance dans la collectivité*) (septembre 2008).
- > Mise en œuvre d'un projet pilote de surveillance électronique d'une durée d'un an auquel participent jusqu'à 30 délinquants de la région de l'Ontario (septembre 2008).

Témoignages

RÉGION DE L'ONTARIO

J'ai commencé à travailler pour le SCC en 2003, dans le cadre d'un programme d'emploi pour étudiants. En 2004, je me suis ensuite joint à l'Unité des transferts internationaux à l'administration centrale à titre d'analyste responsable de la gestion des cas des délinquants canadiens incarcérés à l'étranger et des délinquants de l'étranger incarcérés au Canada. Désireux de vivre une nouvelle expérience, j'ai commencé à travailler comme agent de libération conditionnelle au Bureau de libération conditionnelle du grand district de l'ouest de Toronto en septembre 2007. Le fait de maîtriser trois langues, le français, l'anglais et l'arabe, a incontestablement été un atout pour ma carrière au SCC. Cette compétence m'a permis de surmonter les obstacles culturels et linguistiques entre les délinquants, leurs familles, les dirigeants de la collectivité et le SCC.

Quant aux raisons pour lesquelles j'ai décidé au départ de travailler au SCC puis d'y rester, je dirais que le grand nombre de possibilités diversifiées qui s'offraient à moi à la grandeur du Canada sont ce que j'ai aimé le plus dans le fait d'être employé par le SCC. J'ai apprécié la possibilité de toujours apprendre de nouvelles choses et de faire face à de nouveaux défis. En ce qui concerne mes aspirations futures, j'espère un jour pouvoir représenter le SCC sur la scène internationale.



HAMZA AL-BAGHDADI

agent de libération conditionnelle,
Bureau du grand district
de l'ouest de Toronto

- > Réalisation de l'examen des établissements résidentiels communautaires et établissement d'un plan d'action (novembre 2008).
- > Mise en œuvre d'un projet pilote sur la sécurité du personnel travaillant dans la collectivité en ayant recours aux alarmes portatives et au système mondial de localisation (GPS).

RESPONSABILISATION DES DÉLINQUANTS

- > Conception d'un nouveau Modèle de programme correctionnel intégré en vue d'un projet pilote qui sera lancé en janvier 2010 dans la région du Pacifique.
- > Mise en place d'un processus comprimé d'évaluation initiale des délinquants qui permettra de réduire le délai d'évaluation initiale des délinquants qui présentent un faible risque (étape 1, janvier 2009).
- > Mise en œuvre d'un projet pilote visant à structurer les journées des délinquants selon un horaire de 12 heures dans deux établissements de la région de l'Ontario, soit l'Unité d'évaluation de l'Établissement de Millhaven et l'Établissement Fenbrook.

EMPLOI ET EMPLOYABILITÉ

- > Tenue d'un symposium sur l'emploi dans la région de l'Ontario (Toronto, Ontario, février 2009).
- > Tenue d'un symposium sur l'emploi dans la région des Prairies, axé sur les délinquants autochtones (Hobbema, Alberta, novembre 2008).

SANTÉ MENTALE

- > Tenue d'un symposium sur la recherche de solutions aux problèmes de santé mentale des délinquants (Aylmer, Québec, mai 2008).

FORMATION

- > Tenue d'un symposium sur la formation en milieu carcéral (Ottawa, Ontario, mars 2009).

Discussion sur la transformation :

Gestion du changement

Par Bill Staubi, directeur général, Gestion du rendement

« Tout projet mené à bonne fin a toujours, à mi-parcours, l'allure d'une catastrophe. »

Par cette phrase célèbre, Rosabeth Moss Cantor voulait sans doute nous rappeler que, lorsque nos rêves et nos espoirs pour un nouveau projet commencent à s'effondrer et, bien avant de pouvoir célébrer les réussites, il y a l'entre-deux... où tout a habituellement l'allure d'une catastrophe.

À mi-parcours, dans un projet, les tâches quotidiennes à accomplir sont plus nombreuses que les séances de remue-méninges; il y a plus de nuits blanches que de matins clairs et plus d'erreurs que de moments de bonheur. Il est facile de se décourager, et c'est à ce stade que bon nombre de grands projets échouent.

C'est donc à mi-parcours qu'il est essentiel de demeurer, plus que jamais, concentrés sur l'objectif et de se rappeler pourquoi nous prenons part au projet. Il faut faire preuve de patience et de maîtrise de soi, écouter et agir, et aussi reconnaître que les grandes réalisations nécessitent toujours un énorme travail.

Au moment où le Service correctionnel du Canada est en pleine période de grands changements organisationnels en raison de son programme de transformation et du renouvellement de la fonction publique, comment pouvons-nous rendre le processus plus facile pour nous tous?

GESTIONNAIRES

- Soyez précis quant à l'objectif ultime à atteindre et maintenez le cap sur cet objectif, sans trop penser aux problèmes quotidiens. Célébrez les événements marquants, et pas seulement les victoires finales.
- Prévoyez quelques petites victoires sur la voie des tâches monumentales à accomplir.
- Reconnaissez le fait que ceux et celles qui participent au projet avec vous pourraient trouver des solutions auxquelles vous n'aviez pas pensé. Ayez l'esprit ouvert et faites preuve de patience, mais méfiez-vous des distractions.
- Respirez. Souriez. Reprenez le travail.

EMPLOYÉS

- Soyez patients; le travail à faire n'est pas toujours évident. Certains aspects s'inscrivent dans un contexte plus vaste qui se précisera par la suite.
- Respectez vos collègues; ils doivent peut-être composer avec d'autres demandes et échéances. Faites les choses à l'avance, de sorte qu'ils puissent arriver à tout faire et à vous aider en même temps.
- Faites preuve de souplesse. Acceptez de bonne grâce que des erreurs seront commises et qu'il y aura des changements. Même les meilleurs plans comportent des erreurs.
- Respirez. Souriez. Reprenez le travail. ■

Témoignages

RÉGION DE L'ONTARIO

D^{re} DENISE PRESTON, psychologue certifiée, psychologue régionale en chef (Ontario), Services de santé, administration régionale de l'Ontario

En tant que psychologue régionale en chef en Ontario, je consacre une grande partie de mon temps aux activités de recrutement, qui consistent notamment à m'adresser au corps professoral et aux étudiants diplômés dans les universités. Voici ce que je leur dis sur les raisons qui m'ont incitée à demeurer au SCC pendant 19 ans.

Premièrement, l'un des grands aspects attrayants du SCC est le fait que sa population de délinquants est la population la plus stimulante et la plus diversifiée qui soit sur le plan clinique. Il n'existe aucun autre milieu où les cliniciens ont la possibilité de traiter des pathologies d'une telle profondeur et d'une telle ampleur.

Deuxièmement, le SCC offre un environnement de travail dynamique et stimulant. Dans certains établissements, on a l'impression de travailler dans une salle d'urgence, où on est obligé de prendre des décisions rapides, de trier les gens et de faire une brève, mais complète, évaluation de leur santé mentale afin de faire plusieurs recommandations urgentes.

Troisièmement, le SCC offre beaucoup de possibilités de variété, de changement et d'avancement. Il existe en effet de nombreuses possibilités de travailler dans différents établissements, de participer à des projets, de faire partie de comités et de bénéficier de détachements ou d'affectations temporaires.

Un autre aspect attrayant est le fait que le SCC est une organisation qui s'appuie sur la recherche et qui est dotée d'un cadre de politiques et de normes de pratique qui servent de directives et d'orientation, favorisent la prestation de soins uniformes à la grandeur de l'organisation et définissent clairement les rôles et les responsabilités.

Enfin, il y a les gens. Le SCC regorge de personnes compétentes, dévouées, courageuses et gentilles, et je me sens privilégiée d'avoir travaillé avec un grand nombre d'entre elles.

Les changements apportés au Programme de reconnaissance offrent une plus grande marge de manœuvre au SCC pour récompenser les employés à la suite d'un travail bien fait

Par Scot Maclean, conseiller en communications

À un moment où il s'agit avant tout de doter les postes vacants, il est important pour la direction de valoriser et de reconnaître les employés pour leurs contributions. Bon nombre de facteurs doivent être pris en compte lorsqu'il est nécessaire de maintenir la motivation des membres du personnel, notamment en leur offrant un climat de travail positif et un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi que la reconnaissance du travail bien fait.

« Même si les employés aiment vraiment ce qu'ils font, si le climat de travail n'est pas positif, le maintien en poste peut devenir un problème », nous rappelle Suzanne Léger, directrice, Planification stratégique des ressources humaines. « Le climat de travail positif doit être constant et être ressenti comme authentique par les membres du personnel. »

Un climat de travail positif, c'est bien plus qu'un simple sourire et quelques blagues; il doit y avoir une reconnaissance, par la direction, des efforts supplémentaires que fournissent les membres du personnel.

« Les gestionnaires jouent un rôle important dans la création et le maintien d'un climat de travail positif. La reconnaissance d'un travail bien fait peut contribuer à la création d'une atmosphère chaleureuse pour les employés », ajoute M^{me} Léger.

CHANGEMENTS APPORTÉS AU PROGRAMME DE RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS DU SCC

Conscient de la nécessité de faire valoir le travail du personnel, le Service correctionnel du Canada (SCC) a révisé son programme de reconnaissance en août 2008. L'un des principaux faits saillants de ce programme, dans sa version révisée, est la création de la prime « Extra ».

PRIME « EXTRA »

Comme l'a déclaré M^{me} Léger, « lorsqu'un gestionnaire juge qu'il y a lieu de reconnaître officiellement les efforts et le dévouement d'un employé, il peut recourir à la prime « Extra » du Programme de reconnaissance du SCC. La prime « Extra » envoie certainement un message très positif de reconnaissance. L'employé dont le travail est reconnu peut consulter le site Web iboutique.ca et choisir parmi une vaste gamme de cadeaux, et ce, à chaque échelon ».

Selon Louise Bigras, coordonnatrice nationale du Programme de reconnaissance du SCC, le plus grand avantage de la nouvelle prime « Extra » du SCC est qu'elle n'est pas imposable.

M^{me} Bigras explique que, « dans le cadre de l'ancien programme, l'employé aurait été félicité et il aurait choisi un cadeau payé par le SCC. Toutefois, en vertu des anciennes règles, ce cadeau était imposable. Avec la prime « Extra », les employés peuvent aller sur Internet et choisir dans une liste élargie de cadeaux; le cadeau choisi ne sera pas imposable pourvu que sa valeur ne dépasse pas le montant établi par l'Agence du revenu du Canada ».

AMÉLIORATIONS APPORTÉES À LA RECONNAISSANCE DE LONG SERVICE

Le Programme de reconnaissance révisé a également permis d'accomplir des progrès énormes dans la façon de souligner les années de service des employés. Par le passé, les employés du SCC étaient reconnus pour leurs 15, 25 et 35 années de service. Grâce aux changements apportés au Programme de reconnaissance, le travail accompli par les membres du personnel sera reconnu tous les cinq ans, à compter de la 15^e année de service. Toutes les années de service dans la fonction publique fédérale sont comptabilisées en fonction de ces jalons dans la carrière.

À chaque étape importante, les employés sont informés de la prochaine grande étape bien avant la date, et leur coordonnateur régional de la reconnaissance leur demande comment ils souhaiteraient recevoir leur reconnaissance de long service. Il existe un grand nombre d'options, qui vont d'une cérémonie officielle de remise de prix à des célébrations plus informelles.

Pour chacune des étapes importantes, les employés peuvent choisir un cadeau dans le site Web seasons.ca. De plus, l'employé reçoit un certificat encadré signé par le commissaire et par le premier ministre.

Témoignages

RÉGION DU QUÉBEC

J'ai commencé à travailler au Service correctionnel du Canada (SCC) à l'été 2006 comme étudiant à l'Établissement Leclerc dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. J'ai été officiellement engagé au DMM en 2007 à titre de technicien des services à la clientèle des Technologies de l'information (TI). Je veille donc à combler les besoins informatiques des employés du district.



HERBY DELY

technicien des services,
Technologies de l'information,
District Montréal métropolitain,
région du Québec

Jusqu'à présent, je suis tout à fait satisfait de m'être joint à l'équipe du SCC. J'estime que c'est un employeur soucieux de ses employés et qui mise sur la sécurité et le développement professionnel de son personnel. J'en suis la preuve!

Les aspects de mon travail qui me plaisent le plus sont la possibilité de côtoyer des gens de différents domaines, de pouvoir leur venir en aide en réglant leurs problèmes informatiques et de mettre à leur disposition des technologies leur permettant de bien accomplir leurs tâches.

RECONNAISSANCE DES RETRAITÉS

« Nous avons constaté que bon nombre d'employés prenaient leur retraite et que, s'ils ne travaillaient pas dans un groupe important, leur fête de départ à la retraite passait quelquefois inaperçue », a précisé M^{me} Bigras. « C'est pourquoi le nouveau Programme de reconnaissance a instauré le cadeau de retraite, qui peut également être choisi à l'adresse suivante : www.iboutique.ca ».

De l'avis de M^{me} Bigras, « l'idée du cadeau de retraite est bien accueillie. Cela montre aux employés que le SCC reconnaît le travail qu'ils ont accompli au cours de leur carrière ».

ÉPINGLETTES COMMÉMORATIVES POUR LES CITATIONS POUR BRAVOURE, LES MENTIONS ÉLOGIEUSES DU SERVICE ET LES SERVICES DISTINGUÉS

M^{me} Bigras n'a négligé aucun détail, puisqu'elle a également fait des changements pour des postes en particulier.

« Quelques agents de correction ont expliqué qu'il n'y avait pas de murs dans les établissements pour y afficher leur prix et qu'ils souhaitaient porter sur eux ce prix de reconnaissance. J'ai donc fait quelques recherches et j'ai découvert qu'il y avait, il y a plus de dix ans, une épinglette pour la citation du commissaire pour bravoure et une pour la mention élogieuse du service, mais que la remise de ces épinglettes ne se faisait plus. Nous avons rétabli cette coutume, et les gens en sont très contents. Nous avons également ajouté une épinglette pour les récipiendaires de la Médaille pour services distingués en milieu correctionnel. »

Les récipiendaires de prix antérieurs ont été informés qu'ils devaient communiquer avec leur coordonnateur du Programme de reconnaissance pour demander leur épinglette.

Bien que le programme n'existe que depuis six mois, il connaît déjà un franc succès.

« Nous avons reçu des commentaires de la part de plusieurs personnes qui sont très enthousiastes. Bien que le programme soit relativement nouveau, je constate que plusieurs personnes reçoivent maintenant la prime « Extra ». Je peux voir jusqu'à présent que la direction utilise cet outil remarquable pour reconnaître le travail des employés et contribuer ainsi à un climat de travail positif », a précisé M^{me} Bigras.

Cheryl Fraser, commissaire adjointe, Gestion des ressources humaines, fait valoir que « le SCC continuera d'améliorer le programme afin de garantir la reconnaissance en temps opportun et la cohérence dans tout le pays ». ■

« La reconnaissance constitue un élément clé pour changer les relations et les attitudes et favoriser un sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. » *Don Head, commissaire*

Témoignages

RÉGION DU QUÉBEC

Il était une fois, une jeune fonctionnaire travaillant à Montréal qui, par hasard, apprit l'existence du bureau régional du Service correctionnel du Canada (SCC) à Laval. Après quelques démarches, elle obtint en 1977 une mutation à la Division des ressources humaines. Elle vécut heureuse pendant toutes ces années alors qu'elle écrit, en 2009, les dernières lignes de son histoire au SCC.



CLAIRE BISSON

chargée de projets, Ressources humaines, administration régionale du Québec (ARQ)

Depuis octobre 2007, je suis chargée de projets à la Division des ressources humaines de l'administration régionale du Québec (ARQ) où je m'occupe de différents mandats liés à la planification des ressources humaines. Cette affectation me permet en quelque sorte de boucler la boucle de mon passage au SCC. Symboliquement, c'est un dernier tour de piste en terrain connu, entourée de gens que j'estime beaucoup, avec des mandats qui m'amènent à contribuer au renouvellement de la fonction publique. C'est une expérience de travail à la fois stimulante et émouvante tant professionnellement que personnellement.

Après plusieurs années de cours du soir, j'ai obtenu en 1996 un baccalauréat en administration. Je suis reconnaissante au SCC pour l'appui obtenu pendant cette période ainsi qu'à ma famille et à mes collègues pour le soutien moral démontré pendant toutes mes études.

Le SCC est lié pour toujours à un grand nombre d'événements importants au cœur de ma vie : j'ai côtoyé des personnes profondément humaines, avec des valeurs morales, capables de relever tous les défis, humbles et héroïques. J'y ai fait des rencontres qui ont modifié le cours de ma vie tant personnelle que professionnelle, j'y ai tissé des liens d'amitié pour toujours.

J'ai amorcé ma carrière au Service correctionnel du Canada (SCC) comme instructeur en briquetage-maçonnerie en 1989. Lorsqu'un poste d'enseignant s'est libéré au Centre fédéral de formation (CFF), la perspective d'enseigner mon métier s'est alors concrétisée. C'est surtout le fait d'offrir des possibilités d'emploi pour un métier spécialisé à des détenus qui m'a attiré.



GERMAIN FILLION

professeur, maçonnerie, Centre fédéral de formation, région du Québec

J'ai poursuivi simultanément une formation en psychopédagogie à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), pour obtenir un brevet d'enseignement en formation professionnelle en 2000.

J'estime que mes fonctions au SCC m'ont permis de faire rayonner l'enseignement des métiers spécialisés. Le SCC m'a d'ailleurs appuyé pour mettre de l'avant, à compter de 1992, la première compétition de formation professionnelle de type « olympiade » au CFF, chapeautée par Compétences Québec et Compétences Canada. Par la suite, de nombreuses compétitions ont eu lieu aux niveaux régional, provincial, national et international.

J'ai aussi participé à la mise sur pied du Programme d'études de briquetage-maçonnerie au Mali pour le compte de l'Agence canadienne de développement international et du projet AMORÉ en Guinée pour le perfectionnement des enseignants en briquetage.

Pour couronner le tout, j'ai eu l'immense honneur de recevoir la Médaille du jubilé de la Reine pour mon implication comme bénévole. Rien n'est plus gratifiant que de voir certains de mes anciens étudiants réussir leur stage de compagnon briqueteur et vivre dans la collectivité comme tout autre citoyen. C'est ce que j'appelle de la réinsertion sociale réussie.



Comprendre les tendances

au sein de l'effectif pour mieux planifier les ressources humaines dans l'ensemble de l'organisation

Par Jackie Kennedy, conseillère en communications

Vous êtes-vous déjà demandé combien de personnes travaillent au SCC? Ce nombre est-il croissant ou décroissant? Quelle est la représentativité de l'effectif du SCC par rapport à la population canadienne? Quels groupes professionnels seront les plus touchés par les départs à la retraite au cours des prochaines années?

Grâce au travail novateur du Secteur de la gestion des ressources humaines du SCC, il suffit d'un coup de fil ou d'un seul clic pour obtenir les réponses à ces questions, et à bien d'autres. Selon Martin Devenport, directeur, Gestion de l'information, ce type de renseignements est très utile aux gestionnaires et aux superviseurs pour leur permettre de planifier les besoins en ressources humaines et de prendre de meilleures décisions, et des décisions plus éclairées.

« Nos analyses de l'effectif constituent un outil important que les gestionnaires de l'ensemble de l'organisation peuvent utiliser pour mieux comprendre les besoins de dotation immédiats et à plus long terme », a déclaré M. Devenport. « Grâce à ces renseignements, les gestionnaires sont mieux à même d'établir l'ordre des priorités et d'élaborer de solides plans d'action pour répondre à leurs besoins les plus pressants en ressources humaines. »

Voici quelques tendances et faits plus récents concernant l'effectif du SCC, en date du 31 décembre 2008.

- Le SCC compte 17 257 employés actifs.
- Les agents de correction, qui composent le groupe Services correctionnels (CX), constituent le plus grand groupe professionnel et représentent 40,5 % de tous les employés du SCC nommés pour une période indéterminée.



• Parmi les autres grandes catégories professionnelles, mentionnons :

- Programmes de bien-être social (WP), à 14,8 %;
- Commis aux écritures et règlements (CR), à 11,5 %;
- Services administratifs (AS), à 9,7 %;
- Services généraux (GS), à 5,0 %;
- Manœuvres et hommes de métier (GL), à 4,9 %;
- Sciences infirmières (NU), à 4,9 %;
- Systèmes d'ordinateurs (CS), à 2,5 %;
- Psychologie (PS), à 1,8 %;
- Gestion financière (FI), à 1,3 %.

Témoignages

RÉGION DU QUÉBEC

Je viens tout juste d'entrer en fonction au Service correctionnel du Canada (SCC) en novembre 2008 à titre de psychologue en établissement. Ayant été travailleur autonome pendant 12 ans, je recherchais un emploi plus stable au sein d'une équipe stimulante.

Depuis mon arrivée au SCC, j'apprécie notamment le fait de faire partie d'une équipe stimulante, dont les membres viennent d'horizons professionnels très variés, ce qui permet des discussions enrichissantes. Jusqu'à présent, je dirais que mon travail correspond à mes aspirations professionnelles car le suivi thérapeutique que je fais maintenant auprès des détenus m'intéresse particulièrement.

J'ai été étonné de constater à quel point le suivi psychologique des détenus puisse autant s'apparenter à ma pratique en privé, puisque la souffrance et la détresse psychologique demeurent similaires. C'est donc avec fierté que je compte contribuer à l'amélioration de la santé mentale des détenus.

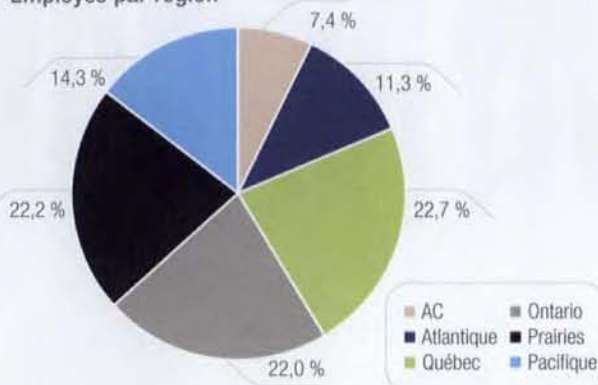


FABRICE CHOQUET

psychologue à l'Établissement de La Macaza, région du Québec

RÉPARTITION DES EMPLOYÉS PAR RÉGION (EN DATE DU 31 DÉCEMBRE 2008) :

Employés par région



RÉPARTITION PAR ÉTABLISSEMENT

TYPE D'ÉTABLISSEMENT	TOTAL
Centres correctionnels communautaires	143
Établissements pour femmes	883
Administrations centrale et régionales	2 770
Établissements à niveaux de sécurité multiples pour hommes	1 809
Établissements à sécurité maximale pour hommes	3 056
Établissements à sécurité moyenne pour hommes	5 604
Établissements à sécurité minimale pour hommes	1 757
Bureaux de libération conditionnelle	1 235
Total	17 257

UN EFFECTIF REPRÉSENTATIF

Le SCC est très représentatif de la population canadienne. En fait, l'effectif de trois des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, c'est-à-dire les femmes, les peuples autochtones et les membres des minorités visibles, a augmenté et dépasse les estimations de la disponibilité au sein de la population active de 2007, soit la proportion de la population canadienne dans chaque groupe qui est disponible dans la main-d'œuvre au sens plus large. Le groupe des personnes handicapées a connu une diminution (il est passé de 5,2 % à 3,4 %) et il est inférieur à l'estimation de la disponibilité au sein de la population active de 2007, qui se chiffrait à 4,1 %.

AUTRES TENDANCES CLÉS CONCERNANT L'EFFECTIF

Une étude réalisée en septembre 2008 a permis d'examiner les tendances concernant la retraite des employés du SCC. Voici quelques-unes des conclusions clés formulées dans cette étude :

- entre le 1^{er} avril 1998 et le 31 mars 2008, il y a eu une augmentation de 37,6 % de l'effectif;
- le nombre d'employés du SCC qui devraient prendre leur retraite au cours des prochaines années est comparable à celui des autres organismes gouvernementaux;
- toutefois, un des principaux défis pour le SCC est que 50 % des membres de son groupe EX prendront probablement leur retraite au cours des six prochaines années. Sur les 164 membres de la direction du SCC, 60 % ont un rôle opérationnel clé en tant que

directeurs d'établissement et directeurs de district. Par conséquent, le SCC a concentré ses efforts sur la préparation et le mentorat de ses futurs dirigeants. ■

Témoignages

RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Pendant un certain temps, Natalie Maltais n'était pas certaine de la carrière qu'elle voulait entreprendre. Titulaire de deux maîtrises, la jeune femme originaire du Nouveau-Brunswick avait occupé quelques postes au sein de la fonction publique fédérale. Après avoir été enquêtrice sur les plaintes au Commissariat aux langues officielles, Natalie a trouvé le poste qui lui convenait : coordonnatrice du Programme des langues officielles et des ressources humaines à l'administration régionale de l'Atlantique du SCC.

« Quand j'ai accepté ce poste, je savais qu'il y aurait beaucoup de défis à relever, et c'est ce qui m'a stimulée », dit Natalie en souriant. Tous les jours sont différents et il y a toujours quelque chose de nouveau à apprendre », ajoute-t-elle.

Natalie, qui est bilingue et a fait des études en administration des affaires et en administration publique, connaît bien la législation canadienne sur les langues officielles, ce qui l'a aidée à comprendre la Loi sur les langues officielles, les règlements en constante évolution sur les ressources humaines et la multitude d'autres fonctions liées à son travail.

Natalie est aussi l'une des deux employés de la région de l'Atlantique du SCC à participer au projet Canada@150. Dans le cadre de ce projet, d'une durée d'un an, 150 jeunes fonctionnaires sont invités à déterminer et à examiner divers problèmes d'intérêt public auxquels le pays fait face et à proposer des solutions. Leur but est de définir ensemble la vision de ce que sera le Canada lorsqu'il fêtera son 150^e anniversaire, en 2017.



NATALIE MALTAIS

coordonnatrice du Programme des langues officielles et des ressources humaines, administration régionale de l'Atlantique

Janice Richard travaille au SCC depuis 27 ans et elle adore son travail. « Les gens avec qui je travaille sont extraordinaires et nous avons un très bel esprit d'équipe », affirme l'adjointe administrative au Collège régional du personnel de la région de l'Atlantique du SCC.

Quand on insiste pour connaître la vraie raison pour laquelle elle est demeurée aussi longtemps au SCC, Janice nous révèle la vérité. « Nulle part ailleurs j'aurais pu avoir les avantages dont j'ai bénéficié et qui ont tellement contribué au bien-être de ma famille », avoue cette mère de trois enfants.

Janice ne fait toutefois pas référence aux soins médicaux et aux soins dentaires dont elle bénéficie. Ce sont les horaires variables et la sécurité d'emploi qui ont fait une différence pour elle et sa famille. Janice dit que ce sont ces facteurs qui font qu'elle a mis tout son cœur à l'ouvrage à la maison et au bureau et qui lui ont permis d'atteindre un bel équilibre travail et vie personnelle.

« Ce qui rend ma carrière au SCC si précieuse pour moi, c'est qu'elle me permet de me consacrer totalement à ma famille et à mon travail, précise-t-elle. Je ne me sens jamais partagée entre les deux. »



JANICE RICHARD

adjointe administrative, Collège régional du personnel de l'Atlantique