



Plan stratégique 2017-2022

DE LA COMMISSION QUÉBÉCOISE
DES LIBÉRATIONS CONDITIONNELLES

Ce document a été rédigé par la
Commission québécoise des libérations conditionnelles

Il est aussi accessible dans le
site Web de la Commission à l'adresse
www.cqlc.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-80335-5 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-80336-2 (version PDF)



Message du ministre

J'ai le privilège de déposer le Plan stratégique 2017-2022 de la Commission québécoise des libérations conditionnelles.

Réalisé conformément aux prescriptions de la Loi sur l'administration publique, ce plan est cohérent avec les orientations du ministère de la Sécurité publique, prend en considération les politiques gouvernementales et respecte les principes de développement durable.

Le ministre de la Sécurité publique,

Martin Coiteux

Mot de la présidente

Je suis fière de présenter le Plan stratégique 2017-2022 de la Commission québécoise des libérations conditionnelles. Fruit d'une large réflexion qui tient compte des résultats de consultations menées auprès des membres et du personnel, ce plan indique les principaux enjeux de notre organisation et précise les orientations, les axes d'intervention et les objectifs qui seront poursuivis au cours des cinq prochaines années.

Pour remplir pleinement sa mission et atteindre ses objectifs stratégiques, la Commission choisit d'orienter ses actions autour de cinq grands axes, soit le développement et la pérennité des connaissances, l'optimisation des processus décisionnels et de travail, la diffusion d'information auprès des clientèles cibles et du grand public, le renforcement de la gouvernance et enfin, la collaboration comme mode de travail.

La Commission entend réaliser avec succès les objectifs de ce plan stratégique grâce à l'engagement de ses membres et de son personnel ainsi qu'avec la collaboration des divers acteurs du système de justice pénale dont l'apport est essentiel.

La présidente,

M^e Françoise Gauthier, avocate à la retraite



Mission

Rendre des décisions quant à la mise en liberté sous condition des personnes contrevenantes purgeant une peine d'emprisonnement de six mois à deux ans moins un jour.

En tant que partie intégrante du système de justice pénale, la Commission rend des décisions en toute indépendance et impartialité, conformément aux responsabilités et aux pouvoirs qui lui sont impartis par la Loi sur le système correctionnel du Québec. Sa compétence s'exerce à l'égard de trois mesures, soit la permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle, la libération conditionnelle ainsi que la permission de sortir pour visite à la famille.

De par sa mission, elle contribue à la protection de la société en favorisant la réinsertion sociale graduelle et sécuritaire des personnes contrevenantes dans la communauté, et ce, dans le respect des droits de celles-ci, des droits des victimes ainsi que des décisions rendues par les tribunaux.

Vision

Une organisation accessible agissant en partenariat dans un souci d'amélioration continue.

Valeurs

Intégrité, respect et collaboration

Ces trois valeurs servent de référence aux membres et au personnel de la Commission et soutiennent leurs actions dans la réalisation de la mission de l'organisation.

La prise en compte des principes de développement durable

Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en considération le caractère indissociable des dimensions environnementales, sociales et économiques des activités de développement. Lors de l'établissement de ses orientations stratégiques et de ses objectifs, la Commission a pris en compte les principes de développement durable. Le pictogramme illustrant une feuille verte dans le tableau synoptique indique que les actions respectent les principes de développement durable.

La Commission contribue également au développement durable au moyen d'interventions complémentaires à celles du plan stratégique. Celles-ci sont mises en valeur dans le plan d'action de développement durable de la Commission. Ainsi, au cours des prochaines années, la Commission entend poursuivre ses efforts pour innover et adapter ses façons de faire, et ainsi maintenir l'intégration des principes de développement durable à ses pratiques courantes.

Contexte et enjeux

La Commission fait partie intégrante du système de justice pénale. Elle exerce ses fonctions en application de diverses lois fédérales et provinciales. Elle est tenue d'adhérer aux objectifs de cohérence décisionnelle, de célérité et d'accessibilité. À cette fin, elle s'est dotée de règles favorisant une justice de proximité et assurant l'application des principes de justice naturelle. Elle fait connaître ses décisions par écrit, le jour même de la séance, dans le respect de celles rendues par les tribunaux, et les communique sur-le-champ à la personne contrevenante ainsi qu'aux différents intervenants.

Le plan stratégique 2017-2022 a été élaboré à la suite d'un processus de transformation organisationnelle amorcé en 2015. Les travaux d'amélioration se sont articulés autour de cinq axes principaux, soit l'utilisation accrue des technologies, l'étude préliminaire des dossiers avant séance, l'optimisation de la gestion des rôles d'audience, la mise en œuvre d'initiatives en matière d'information et la création d'outils et de structures visant à appuyer le processus décisionnel.

L'actuel plan stratégique s'inscrit dans le contexte de la justice administrative et dans une perspective d'amélioration continue des activités.

La qualité et la cohérence décisionnelle

La Commission est investie d'un mandat d'intérêt public. Ses décisions assurent la protection de la société tout en contribuant à la réinsertion sociale des personnes contrevenantes. La qualité et la cohérence décisionnelle sont des enjeux prioritaires pour l'organisation.

La Commission doit compter sur des membres et un personnel compétents. À cet égard, le développement et la pérennité des connaissances constituent des facteurs essentiels. Une formation est offerte dès l'entrée en fonction et de façon continue. La Commission entend maintenir et améliorer ces pratiques en plus de favoriser la préservation et le transfert des connaissances acquises.

Une organisation efficace et performante s'appuie sur des ressources mobilisées. À ce chapitre, la Commission entend accentuer ses efforts pour garantir un milieu de travail stimulant favorisant la rétention. En ce sens, l'innovation et l'investissement dans les technologies sont essentiels afin d'offrir aux membres ainsi qu'au personnel des outils de référence et de travail efficaces permettant l'accomplissement de leurs tâches.

Consciente de l'importance d'assurer l'efficacité de ses opérations, la Commission compte poursuivre la révision de ses façons de faire et progressivement implanter un greffe afin de normaliser le traitement de la documentation relative aux procédures et d'optimiser le processus de mise au rôle. Par ailleurs, la mise en place d'une solution de gestion électronique documentaire, dont le déploiement est prévu en 2018, constitue un élément clé pour l'amélioration de la gestion documentaire. L'optimisation du processus de mise au rôle vise également à influencer, dans la mesure du possible, les taux de report d'audience, lesquels demeurent élevés malgré les actions entreprises par la Commission au cours des dernières années.

L'accessibilité et la diffusion de l'information

Une étude¹ menée en 2015 auprès de personnes contrevenantes démontre que les taux de récidive sont significativement moins élevés chez les personnes bénéficiant d'un programme de mise en liberté sous condition.

La Commission croit qu'une meilleure connaissance et compréhension des mesures de mise en liberté sous condition favorisera un plus grand sentiment de confiance de la part du public.

C'est dans cette perspective que la Commission souhaite agir de façon proactive en matière d'information au public. À cet égard, elle compte utiliser divers moyens de communication afin de renseigner celui-ci sur le mandat de la Commission et sur les mesures de mise en liberté sous condition ainsi que promouvoir l'accès à ses décisions.

La Commission est préoccupée par le taux élevé de renonciation et se questionne sur le faible taux de demande de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle. À cet effet, elle collabore avec les Services correctionnels du Québec en vue d'établir un diagnostic et de connaître les éléments qui amènent les personnes contrevenantes à renoncer à leurs droits. Cela permettra également de mieux cerner les besoins des personnes contrevenantes en matière d'information afin de s'assurer que celle-ci leur est transmise de façon adéquate et au moment opportun.

Sensible à la situation des victimes, la Commission souhaite améliorer ses modes de communication avec celles-ci et veiller à ce qu'elles soient dirigées vers les ressources pertinentes. En ce sens, la Commission poursuit sa collaboration avec les centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC) dans le but d'offrir un meilleur accompagnement des victimes à la suite des décisions rendues par la Commission.

L'agilité organisationnelle et la collaboration

Le cadre de gestion gouvernemental dicté par la Loi sur l'administration publique exige une reddition de comptes portant sur la performance de l'organisation dans l'atteinte des résultats déterminés à la planification stratégique. Cette obligation nécessite l'enrichissement d'outils d'information de gestion performants et structurés.

Ainsi, il est primordial que les modes de travail à l'interne soient adaptés afin de bonifier l'efficacité du personnel et des membres. En ce sens, la Commission entend accentuer ses efforts pour favoriser le partage d'expertise et la communication à l'interne.

La Commission travaille en étroite collaboration avec plusieurs acteurs du système de justice pénale², dont les Services correctionnels. Comme son mandat s'inscrit en fin de parcours des étapes relatives à la judiciarisation de la personne contrevenante, la Commission est tributaire des informations accumulées par les diverses instances qui l'ont précédée tout au long du processus. Conformément à l'article 19 de la Loi, les Services correctionnels ont la responsabilité de constituer les dossiers des personnes contrevenantes et de les remettre à la Commission avant la date des séances. L'obtention en temps opportun des informations nécessaires à une prise de décision éclairée affecte la performance organisationnelle et le taux de décision. Cet élément continue de représenter un enjeu important dans la collaboration que la Commission établit avec ses partenaires.




Par ailleurs, la Commission poursuit ses efforts pour adapter ses pratiques aux tendances sociales, notamment en ce qui a trait aux personnes autochtones et à la problématique de la violence conjugale.

1. Étude sur l'accès des personnes incarcérées au système de justice, menée par l'École de criminologie de l'Université de Montréal.

2. Les autres intervenants sont, notamment, le réseau des ressources communautaires, le ministère de la Justice, le Directeur des poursuites criminelles et pénales, le ministère de la Santé et des Services sociaux, les centres jeunesse, les autres commissions des libérations conditionnelles au Canada, le Service correctionnel du Canada, les différents corps policiers, la Régie de l'assurance maladie du Québec ainsi que le Bureau d'aide aux victimes d'actes criminels.

TABLEAU SYNOPTIQUE 2017-2022

MISSION : En tant que partie intégrante du système de justice pénale, la Commission québécoise des libérations conditionnelles rend des décisions en toute indépendance et impartialité quant à la mise en liberté sous condition des personnes contrevenantes purgeant une peine de six mois à deux ans moins un jour, conformément aux responsabilités et aux pouvoirs qui lui sont impartis par la Loi sur le système correctionnel du Québec.

Enjeu n° 1		
Qualité et cohérence décisionnelle		
Orientation 1 : Maintenir un personnel qualifié		
Objectif 1	Indicateur	Cible
Bonifier les mécanismes permettant le perfectionnement, la préservation et le transfert des connaissances  Santé et qualité de vie	Taux de satisfaction des membres et du personnel à l'égard des mécanismes bonifiés	2019-2020 : 70 % 2021-2022 : 75 %
Orientation 2 : Optimiser les processus		
Objectif 2	Indicateur	Cible
Intégrer les technologies de l'information dans l'amélioration des outils de référence et de travail  Production et consommation responsables Efficacité économique Santé et qualité de vie	a) Pourcentage d'intégration des technologies de l'information b) Niveau de satisfaction des membres et du personnel	a) 2018-2019 : 50 % 2019-2020 : 60 % 2020-2021 : 70 % 2021-2022 : 80 % b) 80 %
Objectif 3	Indicateur	Cible
Normaliser le traitement de la documentation relative aux procédures	a) Taux des procédures normalisées b) Taux des processus administratifs normalisés	a) 2018-2019 : 30 % 2019-2020 : 60 % 2020-2021 : 100 % b) 2021-2022 : 50 %
Objectif 4	Indicateur	Cible
Optimiser la gestion des rôles  Production et consommation responsables Efficacité économique	Taux de décision (octrois et refus)	Valeur de départ : 73 % Cible : 80 %


Enjeu n° 2

Accessibilité et information

Orientation 3 : Diffuser de l'information




Accès au savoir
Équité et solidarité sociales

Objectif 5	Indicateur	Cible
Améliorer la diffusion de l'information auprès des personnes contrevenantes	a) Taux de transmission d'information par la Commission aux personnes contrevenantes b) Taux de satisfaction concernant la clarté de l'information transmise aux personnes contrevenantes	a) 100 % d'ici 2018 b) Augmentation de 20 %
Objectif 6	Indicateur	Cible
Bonifier les modes de communication auprès des victimes	Niveau de satisfaction quant au mode de communication et à la clarté de l'information transmise	80 %
 Participation et engagement		
Objectif 7	Indicateur	Cible
Utiliser divers moyens pour renseigner le public sur le mandat de la Commission et sur les mesures de mise en liberté sous condition ainsi que sur les façons d'accéder aux décisions	a) Nombre de présentations et de publications b) Nombre de demandes d'accès aux décisions	a) 4 à 5 présentations ou publications annuelles b) Augmentation annuelle de 10 %



Enjeu n° 3

Agilité organisationnelle et collaboration

Orientation 4 : Renforcer la gouvernance

Objectif 8	Indicateur	Cible
Affiner les outils de mesure de la performance	a) Mise en place d'un tableau de bord b) Nombre d'outils statistiques bonifiés	a) 2020 b) un outil par année
 Efficacité économique Production et consommation responsables		

Orientation 5 : Promouvoir la collaboration comme mode de travail

Objectif 9	Indicateur	Cible
Améliorer la collaboration en favorisant les échanges interdisciplinaires	Taux de satisfaction du personnel et des membres	Augmentation de 25 %
 Santé et qualité de vie Accès au savoir		
Objectif 10	Indicateur	Cible
Maintenir des partenariats efficaces favorisant l'obtention des informations nécessaires à la prise de décision	Taux de report	Diminution de 7 %
 Partenariat et coopération intergouvernementale		

**Commission
des libérations
conditionnelles**

Québec 