



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

National Parole  
Board

Commission nationale des  
libérations conditionnelles

# Institut de la gestion financière du Canada L'examen stratégique du point de vue de la Commission nationale des libérations conditionnelles

Le 23 novembre 2009



# Aperçu

- Examen stratégique du gouvernement
- Commission nationale des libérations conditionnelles
- Processus d'examen stratégique de la CNLC
- Propositions
- Mise en œuvre
- Leçons tirées de l'expérience

# Examen stratégique du gouvernement

- Processus d'examen stratégique amorcé dans le budget de 2007-2008
- 2008-2009 : 20 organisations
- Ne se veut pas une opération de réduction des dépenses – vise à favoriser l'excellence en gestion et la crédibilité financière
- Recommandations :
  - Propositions n'entraînant aucun coût destinées à accroître l'efficacité et l'efficacité
  - Propositions consistant à réaffecter des fonds qu'il était prévu de dépenser pour les activités de la CNLC ayant la priorité la moins élevée et le rendement le plus faible (5 % des dépenses)
  - Propositions de réinvestissement liées aux priorités du gouvernement

# Examen stratégique du gouvernement

- Avril : choix des organisations
- Juin : ébauche présentée au Conseil du Trésor
- Septembre : version finale approuvée par le ministre, puis soumise au Conseil du Trésor
- Novembre–décembre : recommandations présentées au comité du Conseil du Trésor et intégrées à la planification budgétaire
- Février : résultats annoncés dans le budget de 2009

# Commission nationale des libérations conditionnelles

*La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur le pardon et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois*

# Tribunal administratif indépendant

- Tribunal – rend des décisions concernant la liberté des délinquants
- Administratif – organisme décentralisé; processus inquisitoire
- Indépendant – exerce sa compétence sans que personne ne s'ingère dans la prise des décisions sur des cas individuels; sa relation avec le ministre de la Sécurité publique est sans lien de dépendance

# Rôles et responsabilités prévus par la loi

- Contribue à la protection du public en rendant des décisions judiciaires
- Législation :
  - *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* – décisions touchant la mise en liberté sous condition de délinquants sous responsabilité fédérale ou provinciale; processus décisionnels transparents et responsables
  - *Loi sur le casier judiciaire* – décisions sur les pardons
  - *Prérogative royale de clémence/lettres patentes* – demandes de clémence
  - *Code criminel*

## Architecture des activités du programme (AAP)

- Résultat stratégique : décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon, et processus décisionnels visant à protéger les collectivités canadiennes
- Activités de programme :
  - Décisions relatives à la mise en liberté sous condition
  - Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition
  - Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence
- L'AAP reflète la manière dont la CNLC fait sa planification, affecte ses ressources, exécute ses programmes et mesure ses résultats

# Défis liés à l'exécution du programme

- Le cadre législatif prescriptif limite la marge de manœuvre sur le plan opérationnel
- Les lourdes charges de travail mettent à rude épreuve la capacité d'exécuter le programme
- Le fait que la population se compose de délinquants constituant des cas plus difficiles et purgeant des peines plus courtes ajoute à la complexité de la prise de décision
- La diversité grandissante de cette population appelle des processus décisionnels novateurs (p. ex., audiences avec l'aide d'un Aîné)
- Les victimes d'actes criminels jouent un rôle croissant

## Défis liés à l'exécution du programme (suite)

- Les enjeux prioritaires en matière de sécurité publique et les modifications législatives proposées influent sur l'exécution du programme
- La transformation des services correctionnels a des répercussions sur la CNLC
- Le nombre de demandes de pardon est en hausse
- La gestion des ressources humaines doit absolument être efficace

## Processus d'examen stratégique de la CNLC

- Dépenses prévues pour 2008-2009 – 45,9 millions de dollars
- Objectif de 5 % – 2,3 millions de dollars
- But premier – sécurité publique
- Priorités de l'examen stratégique – améliorations, réaffectations et réinvestissements qui renforcent la capacité de prendre des décisions judicieuses favorisant la sécurité publique

# Processus de la CNLC

- Établissement de la structure de gouvernance
  - Comité directeur
  - Comité de coordination
- Examen complet de la totalité des dépenses directs :
  - Examen exhaustif effectué par tous les gestionnaires
  - Examen horizontal
  - Examen des propositions au regard des responsabilités prévues par la loi et du résultat stratégique
  - Examen final par le Comité directeur et approbation
- Résultat – ensemble intégré de propositions qui a permis d'atteindre l'objectif de 5 %

# Propositions d'amélioration

- Enjeu stratégique – amélioration de l'efficacité organisationnelle (aucune incidence sur les niveaux de référence)
  - Intégrer des unités organisationnelles afin de renforcer la capacité de recherche et d'évaluation
  - Améliorer le partenariat avec le SCC afin de favoriser la communication rapide de renseignements pertinents aux victimes
  - Faire passer de 45 à 60 le nombre maximal de commissaires à temps plein
  - Permettre aux commissaires rendus à la fin de leur mandat de continuer de travailler jusqu'au renouvellement de celui-ci ou jusqu'à ce qu'ils soient remplacés
  - Augmenter le droit exigé pour le traitement des demandes de pardon

# Propositions de réaffectation

- Enjeu stratégique – réduction des coûts ayant une incidence minimale sur la sécurité publique
- Réaffectation totale – 2,3 millions de dollars
  - Cesser de tenir une audience lorsqu’il s’agit d’évaluer la nécessité d’assortir la libération d’office d’une assignation à résidence (650 000 \$)
  - Uniformiser le nombre minimal de commissaires requis pour rendre une décision (750 000 \$)
  - Rationaliser l’exécution du programme, intégrer des unités organisationnelles et réaliser des gains d’efficacité dans les services internes (900 000 \$)

# Propositions de réinvestissement

- Enjeu stratégique – décisions judiciaires et processus décisionnels de qualité qui contribuent à la sécurité publique
  - Victimes d'actes criminels
  - Sécurité publique – améliorer la capacité des commissaires de rendre des décisions judiciaires

# Mise en œuvre

- Accent mis sur la sécurité publique et le service au public
- Stratégie de communication
- Mise en œuvre rapide des propositions de réaffectation interne
- Modifications apportées aux politiques
- Modifications apportées aux dispositions législatives et réglementaires
- Frais de service exigés des demandeurs de pardon

# Leçons tirées de l'expérience

- L'examen stratégique posait un défi à la CNLC
  - Base de ressources limitée
  - Responsabilités prévues par la loi
- Importance d'avoir une solide AAP
- Bonne structure de gouvernance et soutien de la haute direction
- Conseiller externe
- Importance de l'approche ascendante – adhésion
- Le calendrier est important

## Leçons tirées de l'expérience (suite)

- Bonne relation de travail avec le Secrétariat du Conseil du Trésor
- Importance du soutien du Cabinet du ministre
- Utilisation pour la planification opérationnelle
- Examen des conséquences non voulues
- Être prêt à mettre en œuvre les propositions de réaffectation
- Utilise le examen stratégique pour mettre en œuvre les changements

# Améliorations suggérées

- Information cohérente en temps opportun de la part du SCT
- Simplification et clarification des exigences en matière de rapports
- Participation de la haute direction
- S'assurer d'avoir de solides propositions de réaffectation
- Meilleure coordination des communications; plus grande cohérence des messages
- Capacité d'avoir des discussions plus détaillées au sein de l'organisation et avec les partenaires