



Correctional Service  
Canada

Service correctionnel  
Canada



122267

This document has been reproduced exactly as received from the person or organization originating it. Points of view or opinions stated in this document are those of the authors and do not necessarily represent the official position or policies of the National Institute of Justice.

Permission to reproduce this copyrighted material has been granted by

Minister of Supply and  
Services, Canada

to the National Criminal Justice Reference Service (NCJRS).

Further reproduction outside of the NCJRS system requires permission of the copyright owner.

**PLANNING DOCUMENT**  
**1989 - 1992**

**CORRECTIONAL SERVICE OF CANADA**

**NCJRS**

MAR 8 1990

**ACQUISITIONS**

**Communications and Corporate Development**

**August 1989**



Correctional Service  
Canada

Service correctionnel  
Canada

Commissioner

Commissaire

Ottawa, Canada  
K1A 0P9

Your file    *Voire référence*

Our file    *Notre référence*

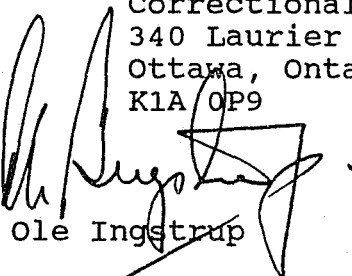
### Commissioner's Message

It is with great pleasure that I present the Correctional Service of Canada Planning Document for 1989-1992. The Planning Document serves to communicate the Service's corporate objectives for the next three years, within a discussion framework of environmental expectations and strategic opportunities.

The corporate objectives outlined in the Planning Document are designed to support the achievement of the Correctional Service of Canada's Mission. During the next three years, the Service will place an emphasis on: the safe reintegration of offenders by providing strong community support; the recognition of its staff as the Service's strength and a major resource in achieving its objectives; and, the need for the organization to be efficient, open and accountable. Through the communication of these corporate objectives, the Correctional Service of Canada wishes to promote an understanding in support of its planned activities.

As planning is a continuous exercise and the Planning Document will be updated annually, I invite you to contribute your observations or suggestions by forwarding them to the Assistant Commissioner Communications and Corporate Development.

Assistant Commissioner  
Communications and Corporate Development  
Correctional Service of Canada  
340 Laurier Avenue west  
Ottawa, Ontario  
K1A 0P9



Ole Ingstrup

Canada

## TABLE OF CONTENTS

FOREWORD	i
<hr/>	
STRUCTURE	ii
<hr/>	
CHAPTER I	1
STRATEGIC FRAMEWORK	1
<hr/>	
CHAPTER II	2
ENVIRONMENT SETTING	2
A. The External Environment	2
B. The Internal Environment	4
<hr/>	
CHAPTER III	7
AREAS OF STRATEGIC OPPORTUNITY	7
A. The Safe Reintegration of Offenders	7
B. Personnel Management	7
C. Efficiency, Openness and Accountability	8
<hr/>	
CHAPTER IV	9
CORPORATE OBJECTIVES	9
<hr/>	
CHAPTER V	19
ACHIEVEMENT STATEMENTS FOR THE PLANNING PERIOD	19
<hr/>	
ANNEX I	31
CORPORATE DIRECTIONS PROGRESS REPORT	31
<hr/>	

## FOREWORD

The Planning Document 1989-1992 outlines the Correctional Service of Canada's corporate objectives for the next three years. This Document summarizes the discussions of Senior Management on what might affect the future, and the Service's response to those challenges.

The Planning Document 1989-1992, which outlines the Service's corporate objectives for that period will serve:

- to direct the 1989-90 operations;
- as a guide to develop plans for the 1990-91 and 1991-92 operations, thus serving as a basis for the October 1989 MYOP;
- to communicate, both internally and externally, the Service's plans and intentions in the short and medium term; and
- as a basis for management accountability.

## STRUCTURE

The Planning Document 1989-1992 has five constituent parts:

- the **strategic framework**, outlining the long-term direction of the Service;
- the **environmental setting**, discussing factors that will affect the Service's operations;
- the **areas of strategic opportunity**, describing areas that need the Service's attention;
- the **Corporate Objectives**, reflecting the Service's intent for the next three years in support of the achievement of its Mission; and
- an overview of the Service's **Operational Plans** for the planning period, describing how the Corporate Objectives will be achieved.

A separate document, entitled Operational Plans 1989-1990, outlines the specific activities that National Headquarters and the regions will achieve during the first planning year in support of the Corporate Objectives.

## CHAPTER I

### STRATEGIC FRAMEWORK

The Statement of Mission for the Correctional Service of Canada reflects the Service's commitment to the long term protection of society and how it will intervene with respect to offenders under its jurisdiction:

#### MISSION STATEMENT

**"The Correctional Service of Canada, as part of the criminal justice system, contributes to the protection of society by actively encouraging and assisting offenders to become law-abiding citizens, while exercising reasonable, safe, secure and humane control."**

In order to provide clear direction in the way that all staff will strive to fulfill the Service's Mission, a set of core values was established. The core values outline the basic and enduring ideals of the Service in carrying out its Mission.

#### CORE VALUES

1. We respect the dignity of individuals, the rights of all members of society, and the potential for human growth and development.
2. We recognize that the offender has the potential to live as a law-abiding citizen.
3. We believe that our strength and our major resource in achieving our objectives is our staff and that human relationships are the cornerstone of our endeavour.
4. We believe that the sharing of ideas, knowledge, values and experience, nationally and internationally, is essential to the achievement of our Mission.
5. We believe in managing the Service with openness and integrity and we are accountable to the Solicitor General.

## CHAPTER II

### ENVIRONMENTAL SETTING

There are a number of pressures facing the criminal justice system in general, and the Correctional Service of Canada in particular. In order for the Service to respond to the complex number of influences, it is necessary to define the environment within which the Service will operate.

This environment is comprised of two elements: the external factors that impact on the organization, and the internal stimuli that affect the ability of the Service to achieve its Mission.

#### A. THE EXTERNAL ENVIRONMENT

The External Environment will be described through the identification and assessment of factors, or agents of change stemming from the criminal justice system, the Government, the public, and the offender population forecast.

#### The Criminal Justice System

The Charter of Rights and Freedoms continues to impact on the criminal justice system. Its particular challenge to CSC lies in the duty to act fairly and in offender rights. For the offender, the Charter provides an additional source of access to judicial review when they believe their rights are being violated.

The groundwork for reform of sentencing, sentence administration and parole has been mapped out in several recent reports: the Sentencing Commission Report, the Report of the Standing Committee on Justice and Solicitor General (the Daubney Report), Correctional Law Review reports, and the Canadian Bar Association Reports. Together, these reports address key problems in the administration of the criminal justice system and the fears and concerns of the public with respect to the commission of violent crime. As well, they document problems in the administrative processes of the justice system, and recognize the disparity in sentencing, the lack of integration of the components of the criminal justice system, Canada's reliance on incarceration, and the lack of a coherent criminal justice policy. A significant opportunity for reform presents itself: the preparation of a green paper on proposed amendments to sentencing, and correctional law will attempt to deal with the competing pressures of the environment demanding clear accountability and less discretion, as proposed by the Correctional Law Review, and principles of least restrictive approach to corrections, while suggesting longer incarceration for serious offenses and repeat offenders.



The findings of recent Coroner and provincial inquests into sensational incidents have indicated apparent shortcomings in the criminal justice system. While the Service is committed to quickly respond to weaknesses, the Service must ensure that short-term solutions are supplemented by the development of overall policy and programs.

Flowing from these inquiries, the operations of the aftercare agency system have been subject to increasingly greater scrutiny and constraints. The public and the CSC expect that the agencies undertake both control and support services. This represents a significant development in the Service's traditional relationship with the agencies and the way in which they balance advocacy with service to the client group. The contributions of these organizations in the upcoming years may become critical in an environment where there are increasing demands for correctional reform.

Ministers responsible for Juvenile Justice have recently undertaken discussions on possible amendments to the Young Offenders Act. Concerns are raised with respect to the present transfer and available disposition provisions for youths charged with murder. The disparity between the three year sentence and the mandatory minimum life sentence and the inappropriateness of a three year sentence for youths not transferred to Adult Courts are being questioned. Should more youths be admitted to CSC, careful consideration will have to be given to accommodation and program requirements.

### **The Government**

The second term of the current Government will be characterized by the solidification of initiatives undertaken in its first term in support of its fiscal policies. New initiatives requiring resources will be supported only if they are initiated and managed through reallocation of existing resources. Additionally, the reduction in the growth of transfer payments to the provinces may mean that it will be more difficult for the Service to access provincial services. Moreover, the cuts in Secretary of State grants and contributions may lead to representations by aftercare agencies for core funding. The Service will have to seek creative means of obtaining outside services in support of sentence management strategies aimed at the timely release of offenders.

The administrative policy of the Government will impact on the operations and programs through the Increased Ministerial Accountability and Authority initiative. While Departments will have greater flexibility in the utilization of their resources, the IMMA regime will also require that Ministers demonstrate an increased capability to manage their resources and that they be held accountable for the way these resources are used.

### **The Public**

Surveys show that public confidence in the criminal justice system, and particularly in the parole process, is declining. Also, the public's lack of understanding of the system has been documented in reports by both the Sentencing Commission and the Standing

Committee on Justice and Solicitor General. Openness, transparency and education must guide the communications efforts of the Service.

While there are indications that the public is not, in general, punitive, it is clear that it is seeking more protection from those who represent a danger to society. The interests of victims will continue to be represented by public interest groups. As well, advocacy groups representing natives and other minority groups will influence program delivery within the Service.

### **The Offender Population Forecast**

Canada's federal inmate population increases at an average annual rate of approximately 2.5%. The forecast rate for the next decade is 2.1%. This reduced rate of increase may be the result of a combined effect of an aging population and a decreasing number of young Canadians.

The forecasted increase in the number of native offenders will represent a significant challenge to CSC. The number of older inmates will also increase, however, this is not an immediate problem. The mentally disordered offenders are seen as an important segment of the offender population. Female offenders continue to be a small group and there are no indications of a large increase in the future.

The recent incidents of violent crime committed by youths have captured the attention of the criminal justice system. Although few youths are now serving their sentence in the federal system, the Service will closely follow the discussion surrounding legislative changes to the Young Offenders Act, from a perspective of accommodation and program delivery policy.

## **B. THE INTERNAL ENVIRONMENT**

The Internal Environment will be described by examining the major initiatives that the Service undertook in 1988-89, particularly those related to offender programming, and the major studies initiated by the Commissioner in the summer of 1988.

### **Development of the Mission Document**

The most significant internal factor for the CSC since the approval of the Strategic Direction for 1988-94 is the development of the Mission Document. The challenge now lies in implementing the principles enunciated in the Mission Document and thus ensuring that all policies and programs are consistent with and contribute to the accomplishment of the Mission.

### **Task Force on Community and Institutional Programs**

The Task Force on Community and Institutional Programs is the most important undertaking in the area of offender programs for many years. This report will influence sentence management and program delivery to offenders with the objective of accelerating their safe reintegration into the community.

Implementation of the recommendations will constitute an articulated response to many of the recommendations made in the Daubney Report and in recent inquests and inquiries.

### **Task Force on Offender Management**

A committee was formed in late 1986 to examine and assess problems related to inmate employment and productivity. The committee members recognized that employment problems do not exist in isolation but are very much a part of a broad spectrum of practices related to the management of inmates.

Consequently, the committee's mandate has been expanded to permit a more comprehensive examination of management issues, including inmate pay, incentives and disincentives, programming across institutional security levels, and personal development programming.

This review, coupled with new studies on Contraband control in the institutions and on Rights and Privileges, should serve to provide a safe correctional environment in which offenders will be motivated to take advantage of programs and activities that will assist in their reintegration.

### **Special initiatives for target groups of offenders**

Over the last few years, specialized programs have been developed to meet the specific needs of certain groups of offenders. Illiterate offenders, offenders with substance abuse problems, and offenders with mental disorders, including sexual dysfunction, have been the target of special attention. In the case of mental disorders, the Mental Health Survey which is presently being finalized will allow the Service to initiate policy and program development.

The urgent requirement to address the needs of Native offenders and to enhance their possibilities for successful reintegration have again been identified in the Report on Aboriginal People in Federal Corrections.

Closure of the Prison for Women in Kingston has re-emerged as a priority issue following the release of the Daubney Report. The report stresses the importance of allowing female offenders to be incarcerated as close as possible to their home community.

## **Communications**

The Task Force has examined the communications function within the Service to develop communication strategies that respond to the need to inform and educate the public about the Service's purposes and activities. The strategies will focus on assertive dealings with the media, improved internal communications, increased direct public communications, and strengthened cooperation and consultation with the Service's working partners.

## **CSC Organization**

The adoption of Unit Management, as the basic organizational and offender management strategy in all institutions, has impacted and will continue to impact on traditional roles which are firmly entrenched in institutional culture. Future steps to implement Unit Management will have to be carefully communicated to all staff to ensure its success.

With an organization that has been in constant change for a number of years, staff at all levels of the Service have had heavy demands placed on them. Special emphasis on staff training and development will be required to provide managers and staff with adequate tools to meet the Service's objectives.

Management information must be available to provide the linkages between strategic and operational plans in order to follow the Service's progress towards the achievement of its strategic objectives.

A progress report on the achievement of each of the 1988-89 Corporate Directions is included in Annex 1.

## CHAPTER III

### AREAS OF STRATEGIC OPPORTUNITY

In order to support the achievement of the Mission, and in light of the characteristics of the internal and external environment, the Service identified three fundamental areas of strategic opportunities. These are:

#### A. THE SAFE REINTEGRATION OF OFFENDERS

The recent Coroner's inquests and inquiries into the Criminal Justice System have reinforced the need for the Service to address the issue of risk assessment throughout the sentence. More strategies will have to be developed that further differentiate between violent and non-violent offenders along with appropriate program emphasis within the institution and the community.

There will be increased attention to community-based programming. Efforts in increasing the number and quality of community support programs should encourage positive familial and cultural ties. Specialized facilities may be required to address the needs of specific groups of offenders, such as the mentally disordered and the substance abusers.

In addition to the reinforcement of correctional programming, new knowledge and understanding is required to ensure effective management of increasingly complex correctional issues. The Service will develop an applied research program that responds to current objectives and that also anticipates new areas of concerns.

#### B. PERSONNEL MANAGEMENT

Numerous organizational changes, and the effects of major initiatives such as downsizing, privatization, decentralization and Unit Management have placed increasing demands on managers and staff to adapt. The Service will need to place a renewed emphasis and effort on staff programs such as training, development, and occupational health and safety. In keeping with this Government's policies, emphasis will be placed on employment equity and official languages.

The Service should also ensure that the skills and knowledge of staff are of a high quality and that training strategies are developed to respond to desired program changes. Training for staff to adapt to, and understand change, will become increasingly important.

Managers, in turn, must carefully plan further desired changes and ensure their intent, planning and implementation is well communicated, especially where the impact is the

most significant. Managers must also be sensitized to the issues of internal and external communications, restraint and accountability, and accordingly be given appropriate training opportunities.

### **C. EFFICIENCY, OPENNESS AND ACCOUNTABILITY**

Surveys show that the public tends to overestimate both the instance and the growth of crime, particularly violent crimes. There has been a decline in public confidence in the administration of the justice system and in correctional and conditional release processes. In addition, the public's attention is often drawn to serious, although isolated incidents in the community. The Service must therefore strengthen its information flow with the community by developing, with other components of the Justice System, comprehensive public education and communications programs.

The confidence of staff in the Service's principles and values is essential to ensure their contribution to the Service's Mission and objectives. An effective internal communications strategy is required to strengthen this confidence and to ensure that critical problems and changes are understood and communicated in a consistent manner.

Decision-making in the Service is decentralized. The more decision-making in the Service is decentralized, the more the Service needs management information, accountability and reporting systems to monitor aspects of the decentralized authorities. In this regard, emphasis will be placed in the development of an Operational Plan Framework, planning processes and reporting systems linking resources to results. These will be supported by strong internal audit, evaluation and research functions.

## CHAPTER IV

### CORPORATE OBJECTIVES

This chapter outlines the corporate objectives of the Correctional Service of Canada for the period between April 1, 1989, and March 31, 1992 and will be reviewed annually. These objectives reflect the Senior Management Committee's intent to concentrate the Service's energies towards the accomplishment of the Correctional Service of Canada's Mission statement, which is to contribute to the protection of society by actively encouraging and assisting offenders to become law-abiding citizens while exercising reasonable, safe, secure and humane control.

While the achievement of each of the eleven corporate objectives is equally important, the Service wants to place a particular emphasis in three fundamental areas that are essential to the accomplishment of its Mission:

- the safe reintegration of a larger number of offenders through strong community support;
- the recognition of staff as the Service's strength and major resource in achieving its objectives; and
- the need for the organization to be efficient, open and accountable;

Through the Corporate Objectives and the consolidation of current programs and initiatives, such as Unit Management and Integrated Sentence Management, all leading to the safe reintegration of offenders upon release, and more productive use of its people, the Service will pursue sound correctional objectives with due regard for the government's restraint program.

#### 1. To improve case management.

##### Discussion

The Mission Document clearly emphasizes the need to deal with offenders as individuals, thereby addressing the program requirements for their reintegration into the community and the risk they pose to society. The Service meets this challenge in many ways, but the central process for dealing with individual offenders is case management.

Case management must ensure active and continuous intervention with the offender, comprehensive risk assessment, and preparation for release. In so doing, the Service will ensure that there is continuity of programs and treatment

during the institutional and community based portions of the offender's sentence. It is essential to set, and to strive to meet, the highest possible standards of correctional practice. Decision making in this area must be undertaken with the fullest possible information available, in concert with the National Parole Board when appropriate.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) the development of an operations manual and the continued implementation and assessment of Integrated Sentence Management;
- b) the continued implementation and assessment of case management strategies as the foundation of case management and the key element of the Integrated Sentence Management model;
- c) the completion of current initiatives to obtain offender information from other parts of the criminal justice system;
- d) the implementation and assessment of Community Residential Facility standards and Community Supervision standards; and
- e) the development and validation of human resource standards for all case management staff.

2. To increase the level of offender participation in programs relevant to their needs.

#### Discussion

The Mission Document and the Report of the Task Force on Community and Institutional Programs both stress the importance of focussing on individual offenders and their needs as part of the process of assisting them towards their eventual reintegration into society.

In so doing, it is important to link the achievement of the offender's personal objectives with appropriate educational, vocational and work programs and incentives, recognizing that while the offender is responsible for his/her actions, the Service is responsible for motivating him/her to change. This occurs in the context of a complex situation involving many different types of offenders with varying program and security requirements.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) the definition of programs and activities which are required for the general inmate population, as compared to those which address special needs of offenders;
- b) the establishment of a program structure which links programs with offender needs and institutional security levels;



- c) the development of inmate work standards, including any consequent revision to the inmate pay system;
- d) the expansion of living skills programming in order to meet the basic needs of offenders;
- e) the development of a program strategy which ensures continuity of programs between institutions and the community;
- f) the completion of the Task Force on Federal/Provincial Relations; and
- g) the development, implementation and evaluation of the recommendations of the Task Force on Community and Institutional Programs.

3. To increase quality and frequency of staff/offender interaction.

**Discussion**

Unit Management is the basic organizational and offender management strategy used in our institutions. Its essential elements are improved interaction between staff and inmates, integration of the case management and security functions, and increased accountability and responsibility of staff and inmates. The Service has adopted Unit Management in the expectation that it will lead to better control, positive changes in the behaviour of inmates, and an improved work and living environment.

On the community side there will be increased emphasis on providing assistance and services to offenders, as indicated by the assessment of their risk and needs.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) the continued implementation of Unit Management in all major institutions;
- b) the review and update of induction and refresher training to ensure that all staff have and maintain the requisite qualifications to achieve effective interaction;
- c) the reintroduction of continuous staff presence and interaction with inmates in all aspects of institutional life;
- d) development and implementation of the community supervision standards; and
- e) implementation and evaluation of a demonstration project on intensive parole supervision.

4. **Develop and implement policies and programs that address the specific needs of:**

- **the female offenders;**
- **the native offenders;**
- **the mentally disordered; and**
- **the long term offenders.**

**Discussion**

The Mission of the Service requires that the needs of all offenders be addressed. It is recognized, however, that there are certain groups of offenders whose characteristics demand additional attention, both in institutions and in the community. These groups have been the subject of repeated study, but relatively little has occurred by way of program development that would differentiate their specific needs, where those needs differ from those of the general inmate population.

It is for this reason that innovative approaches are required to find the program strategy that is most likely to assist them in their reintegration into society. The success of these measures depends, in part, on ensuring that there is continuity and consistency in program measures during the institutional and community portions of the sentence.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) the completion of the Task Force on Female Offenders and the development of policies and programs to address the findings;
- b) the examination and implementation of the recommendations of the Task Force on the Reintegration of the Aboriginal Offender;
- c) the initiation of a Task Force to develop a policy framework for mental health services;
- d) the completion of the survey of Mental Disorder and the development of policies and programs that address the findings, consistent with the Report of the Task Force on Community and Institutional Programs; and
- e) the completion of the Task Force on the Long Term Offender and the development of policies and programs to address the findings.

5. **To further develop drug and alcohol (substance abuse) programs, focusing on prevention, education and treatment.**

#### **Discussion**

In the long term, the three essential aspects of the substance abuse initiative must be addressed in concert if the goal of contributing to the offender's successful reintegration into the community is to be met. As part of its participation in the National Drug Strategy, the Service is implementing a comprehensive program aimed to curbing substance abuse among offenders.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) development and implementation of drug education modules and information programs at offenders during different stages of their sentence;
  - b) continue the evaluation of existing drug treatment programs, and use the findings as a basis for program enhancement;
  - c) expand the urinalysis initiative; and
  - d) pilot and evaluate a standard testing procedure for drug and alcohol abuse.
6. **To design and implement training programs which communicate values and attitudes consistent with the Mission Document and which emphasize communications between offender/staff, between staff members and between managers and employees.**

#### **Discussion**

The Mission Document recognizes that the Service's major strength in achieving its objectives is staff and that human relationships are the cornerstone of its endeavour. The Service will place renewed emphasis and effort on training programs that will ensure that skills and knowledge of staff are of a high level. Training strategies will be developed to respond to desired program changes, and focus on human relations and communications among all individuals interacting in the correctional environment.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) situational leadership training course for managers and supervisors;
- b) performance based supervisory training for all supervisory staff;

- c) setting personal goals training seminars for managers, supervisors and staff;
- d) a systems approach to Training as a means of ensuring that training responds to the performance standards required by the job; and
- e) human relations and communications courses for existing line staff and recruits.

**7. To develop and implement a personnel management framework which will provide competent and motivated staff at the right time and place.**

**Discussion**

To ensure effective accomplishment of the Mission of the Service and high standard correctional programs, sentence management and preparation for release, a competent, motivated and healthy staff is essential. To that purpose a personnel policy framework is needed addressing, on a comprehensive basis, the aspects of recruitment, training, employment, promotion and/or job diversification, and retirement.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) occupational analysis of the corrections functions which will produce a sound hierarchy of jobs and job structures including performance standards for each level;
- b) the qualification to level and promotion in order of merit;
- c) given the performance standards resulting from occupational analysis, the review, updating of standards of qualification and the implementation of performance based training;
- d) implementation of the employee placement committee proposal;
- e) development and implementation of medical, health and fitness standards for correctional staff; and
- f) development of final proposals for the early retirement project for operational staff.

8. **To have in place an accountability framework and an information system which would allow for an IMAA agreement between the Solicitor General and the ministers of the Treasury Board.**

**Discussion**

The Task Force on accountability and information has identified a number of areas in which increased authority over and enhanced flexibility in the use of resources would benefit the Correctional Service of Canada. An agreement under the provisions of IMAA afford the increased flexibility and authority desired by the Correctional Service of Canada provided the Service has in place a framework of accountability which meets Treasury Board requirements as set forth under IMAA policy.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) development of a strategic planning process covering a three year period;
  - b) development and implementation of an operational plan framework, including work plans, performance indicators, time phased budgets and a project based cost accounting system;
  - c) development and implementation of an operational/ administrative and financial management information system; and
  - d) development and implementation of a performance measurement system including program evaluation and internal audit.
9. **To increase research and development activities in support of correctional programs and management.**

**Discussion**

As the issues that confront the Service change in character and complexity, effective management of operations, and the delivery of quality correctional programs, will require new knowledge and understanding. Applied research, by bringing a social science perspective to the analysis of operational and policy concerns, strives to increase the quality and broaden the scope of the Service's knowledge.

A research program will be developed that is practical and action-oriented, that responds to current objectives but also anticipates new areas of concerns, and that focuses on effective dissemination of findings so as to inform and assist staff and management at different levels and in different ways. With limited resources available for the conduct of large-scale original studies, a strategy will be developed where the actual gathering of new research data will be balanced

with an emphasis on the integration and communication of existing knowledge. There already exists a considerable level of research activity in the Correctional Service of Canada, and a considerable level of information gathering that can potentially feed into research analysis. A particular focus will be placed on making the most effective use of this information, and encouraging a more active collaboration with the academic research community in the conduct of applied corrections research.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) organize a research branch that can effectively coordinate important research and development activities while providing timely research support and advice to the various divisions and branches of the Service, to operational managers and field staff, and to internal task forces and committees;
- b) develop mechanisms to promote greater grass-roots involvement in research within the Service, and an environment of cooperation and collaboration with the broader criminal justice community, particularly with the Ministry Secretariat and with other federal departments, academic research centres, provincial agencies, the voluntary sector, and correctional agencies and organizations in other jurisdictions;
- c) prepare and obtain Senior Management Committee approval for annual research plans that address the corporate objectives of the Service and emphasize:
  - the development of correctional assessment technology to improve case management;
  - the analysis and validation of new approaches for differential treatment and more effective risk-management of offenders; and
  - the collection, integration and interpretation of descriptive data on special offender groups to suggest new directions for policies and programs of risk management for these groups.
- d) develop approaches for the dissemination of research findings, throughout the Service in ways that can be easily understood and assimilated by staff and management, and throughout the broader national and international criminal justice communities in ways that will gain credibility and respect for our contributions to the field; and
- e) develop a capacity to keep abreast of recent developments in the field of management studies and assess the relevance and significance of new trends or approaches for management in the Service.

10. **To develop and implement an effective internal and external communications program.**

**Discussion**

The Correctional Service of Canada requires the support of the Canadian public, including its own employees, in order to carry out its mandate. In order to ensure this support, the Service must be open, forthright, and answerable to that public.

The Correctional Service of Canada Communications Program must, therefore, inform and educate the public about the nature of the Correctional Service of Canada, its mandate, programs, Mission and objectives. The program must be designed to ensure that the Service is responsive to information requests from parliamentarians, interest groups, media, employees, offenders, and the general public. Management must be responsive to, and seek out views of these groups in developing and implementing its policies and programs.

Finally, the communications program must be in line with the new government communications policy, a policy which clearly states the obligations of ministers, managers, and public servants in general to openly communicate with the Canadian public.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) the development and approval of an overall communication strategy for the Service, stemming from the Task Force on Communications;
- b) the establishment of specific and measurable operational plans to meet the Service and Privy Council Office requirements;
- c) the organization and staffing of Headquarters and regional communications units that will meet the government communications standards;
- d) the conduct of public awareness and opinion research in support of the Communication strategy;
- e) the improvement of preparation for, and media response to, crisis situations, and the development of an assertive approach to working with the media;
- f) the improvement of cooperation with other Solicitor General and Criminal Justice agencies, including the possibility of joint communications initiatives;
- g) the increase of direct communication and the provision of meaningful information to selected segments of the general public;

- h) the development and improvement of existing internal publications; and
- i) the research and test of innovative ways to increase direct management/ staff communication and to improve the quality and speed of Headquarters/field communications.

**11. To enhance managerial, administrative and operational effectiveness through the increased use of automation and technology.**

**Discussion**

Automation and technology offer the possibility of a major contribution toward increasing the number of options and solutions available to management and staff for the accomplishment of the Service's Mission. To the degree that the quality of decisions and programs are enhanced through examination of a greater number of options, automation and technology will serve to increase effectiveness within the Correctional Service of Canada.

The Service will pursue the following initiatives:

- a) the implementation of the Offender Management System (OMS), including its infrastructure support;
- b) the development and implementation of Asset and Materiel management systems;
- c) further development of the portable personal computer system for parole officers (laptop) including the feasibility of link-up to OMS; and
- d) office automation opportunities including personnel and finance decision support systems.



## CHAPTER V

### ACHIEVEMENT STATEMENTS FOR THE PLANNING PERIOD

This section provides an outline of the Service's overall plans to support the achievement of its corporate objectives. For each objective, national and regional achievement statements are identified. These will form the basis for management accountability and provide for the update of the Planning Document.

#### CORPORATE OBJECTIVE 1

**To improve case management.**

1) **1989-1990**

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- develop guidelines and standards for case management and guidelines for operational review compliance;
- deliver training on guidelines and standards to case management staff;
- with respect to the implementation and assessment of Community Residential Facility standards and Community Supervision standards:
  - develop guidelines for standards review compliance, static security standards for Community Correctional Centres and minimum security institutions;
  - complete action plans for the application of the standards to all parole offices, all Community Correctional Centres, in the province of Alberta for federal offenders, and to all 1990/91 contracts with private agencies providing supervision services;
- develop human resource standards and resourcing strategies for case management staff.

Regions will:

- identify, provide training to, and select reviewers and conduct appropriate pilot standards reviews.

2) 1990-91/1991-92

National Headquarters and regions will:

- conduct/monitor operational reviews to assess the effectiveness of Community Residential Facility and Supervision Standards; and
- implement and evaluate the human resource standards for case management.

**CORPORATE OBJECTIVE 2**

**To increase the level of offender participation in programs relevant to their needs.**

1) 1989-1990

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- develop a programming framework for institutions, including direction relating to inmate pay and the development of related policy statements and implementation plans;
- establish a project plan to define the required programs and activities for the general population and special needs inmates;
- develop guidelines, standards and a communications strategy for the Living Skills Program and an implementation strategy for all its components;
- develop a national plan for the implementation of the Task Force on Community and Institutional Programs for national adaption;
- complete the Federal/Provincial Policy Review.

All regions will:

- initiate the development of plans and identify resources to implement the recommendations stemming from the Task Force on Community and Institutional Programs; and
- expand viable Life Skills programming.

Ontario region:

- develop a plan for a comprehensive pilot model encompassing all aspects of the Task Force on Community and Institutional Programs.

Atlantic region:

- implement the "Living Without Violence Program" pilot.

Atlantic and Pacific regions:

- continue the Cognitive Skills Training pilot.

2) 1990-91/1991-92

National Headquarters and regions will:

- develop policies stemming from the Task Force on Community and Institutional Programs, coordinate and implement regional plans;
- approve and implement the related program components of the Federal/Provincial Policy Review;
- implement and monitor the programming framework at different security levels;
- assess developmental programs offered to inmates and implement the altering proposal to the program base; and
- develop, implement and evaluate Life Skills pilot projects.

**CORPORATE OBJECTIVE 3**

**To increase quality and frequency of staff/offender interaction.**

1) 1989-1990

National Headquarters will:

- approve institutional Unit Management Plans developed at the operational level.

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- develop curricula for the Induction Training Program and Unit Management training case management personnel, Coordinators of Correctional Operations, Correctional Officers 11, Correctional Supervisors; and refresher training for Unit Managers; and
- identify strategies for effective staff/offender interaction.

All regions will:

- provide training for Unit Managers, Correctional Supervisors, Correctional Officers II, selected case management and Programs personnel, and Coordinators of Correctional Operations.

2) 1990-91/1991-92

All regions will:

- fully implement Unit Management and provide training as required; and
- implement and evaluate strategies to increase staff/offender interaction.

#### CORPORATE OBJECTIVE 4

To develop and implement policies and programs that address the specific needs of the female offenders, the native offenders, the mentally disordered, and the long term offenders.

1) 1989-90

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- complete the Task Force on Federally Sentenced Women and develop implementation plans;
- develop implementation strategies relating to the recommendations of the Task Force on Aboriginal Offenders; and
- complete the survey on Mental Disorder and develop a policy framework for mental health services.

2) 1990-91/1991-92

National Headquarters and regions will:

- develop and implement action plans to respond to the recommendations of the Task Force on Federally Sentenced Women;
- complete implementation of all projects stemming from the Task Force on Aboriginal Offenders;
- develop and implement policies and procedures resulting from the Mental Health policy framework; and
- complete the Task Force on the Long Term Offender, including the development of policies and programs that address the findings.

**CORPORATE OBJECTIVE 5**

**To further develop drug and alcohol (substance abuse) programs, focusing on prevention, education and treatment.**

1) 1989-1990

National Headquarters and regions will:

- initiate a Task Force to determine strategies to reduce substance abuse; and
- further develop substance abuse programming through regional analysis of offender needs at reception/orientation.

Atlantic region:

- complete the Computerized Lifestyle Assessment Procedure pilot.

Ontario region:

- implement the St-Leonard Hamilton abuse program and expand the Brentwood Program in the Prison for Women.

Quebec region:

- assess the treatment program in Donnacona Institution and expand the Portage Program in Leclerc Institution.

2) 1990-91/1991-92

National Headquarters and regions will:

- develop and implement policies and procedures stemming from the Task Force on Substance Abuse; and
- pending the outcome of the cases currently before the Courts and the recommendations of the study on Contraband control in the institutions, implement the urinalysis initiative and evaluate a standard testing procedure for drug and alcohol abuse.

**CORPORATE OBJECTIVE 6**

**To design and implement training programs which communicate values and attitudes consistent with the Mission Document and which emphasize communications between offender/staff, between staff members and between managers and employees.**

1) 1989-1990

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- develop a policy framework for training; and
- develop curricula for Situational Leadership training, Performance Based Supervisory training, Personal Goal Setting and Human Relations/Communications training.

2) 1990-91/1991-92

National Headquarters and regions will:

- develop policy for, and coordinate the design and delivery of national courses; and
- design, develop and deliver operational and managerial training programs.

## CORPORATE OBJECTIVE 7

To develop and implement a personnel management framework which will provide competent and motivated staff at the right time and place.

1) 1989-1990

National Headquarters will:

- pursue the Early Retirement Proposal, at the discretion of the Minister and Parliament.

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- complete an occupational analysis of the correctional function and review the requisite performance appraisal systems, including performance standards;
- pursue the development of an automated Personnel Management System project;
- develop medical, health and fitness standards; and
- develop and implement the Employee Placement Program guidelines.

2) 1990-91/1991-92

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- complete the Qualification to Level and Appointment in Order of Merit project;
- implement the medical, health and fitness standards in the regions; and
- implement the Personnel Management System, contingent upon Treasury Board approval.

### **CORPORATE OBJECTIVE 8**

**To have in place an accountability framework and an information system which would allow for an IMAA agreement between the Solicitor General and the ministers of the Treasury Board.**

**1) 1989-1990**

National Headquarters will:

- develop a three year Evaluation Plan for 1989-90/1991-92 and adjust the Plan as required following the approval of the Operational Plan Framework.

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- develop and implement the following:
  - Planning Manual
  - Management Information System
  - Operational Plan Framework
  - Work Plan Structure (development only)
  - Claims administration (monitoring and reporting).
- develop an audit universe consistent with the Operational Plan Framework; and
- complete audit schedules.

**2) 1990-91/1991-92**

National Headquarters and the regions will:

- implement the Work Plan Structure; and
- complete audit schedules.



## **CORPORATE OBJECTIVE 9**

**To increase research and development activities in support of correctional programs and management.**

The Service will commence all initiatives in 1989-1990 and pursue their implementation in 1991 and 1992.

National Headquarters will:

- develop the role and functions of the Research Branch, a process for the development of an Annual Research Plan and a strategy for broad communication of research findings;
- conduct new research projects addressing case management and new assessment technology, understanding of violence, staff commitment, offender motivation, and the impact of programming on community adjustment and the provision of research-based consultation services for CSC managers;
- establish a National Academic Research Advisory Committee and a CSC National Research Committee;
- publish articles in relevant professional journals;
- develop and distribute on a quarterly basis "Forum - a Magazine on Research for Corrections Professionals";
- develop a student internship program to support graduate thesis research in corrections;
- establish links with national and international correctional research associations;
- organize Annual Corrections Research Forums; and
- develop a capacity to keep abreast of recent developments in the field of management studies and assess the relevance and significance of new trends or approaches for management in the Service.

All regions will:

- establish a Regional Research Committee to promote and review research activities;
- add a research coordination function to a designated regional position;
- prepare Annual reports summarizing regional research activities;
- expand student placements and summer student employment;

- coordinate data collection in support of the annual research plan and contribute to "Forum";
- conduct workshops for staff to discuss CSC research initiatives; and
- develop a guest speakers seminars program on topical management issues.

Prairie and Pacific regions:

- develop and implement annual Regional Research Plans.

### **CORPORATE OBJECTIVE 10**

**To develop and implement an effective internal and external communications program.**

The Service will commence the following activities in 1989 and pursue their implementation in 1991 and 1992:

National Headquarters will:

- develop an overall communications strategy for the Service, stemming from the Task Force on Communications;
- conduct an in-house public awareness and opinion research on correctional issues and participate in the Canadian Justice Survey;
- improve the preparation for, and media response to, crisis situations and develop an assertive approach to working with the media;
- continue the improvement and distribution of internal publications, ie. "Let's Talk", including a quarterly insert from the provinces, and the weekly newsletter "Focus";
- publish and distribute "Forum", a new quarterly research focused magazine for corrections professionals; and
- support speaking opportunities for CSC's Senior Management.

National Headquarters and regions will:

- organize and staff communications units;
- develop operational plans in support of the communications strategy;
- increase direct communication and provide meaningful information to selected segments of the general public;

- deliver media relations training, both start-up and refresher, to CSC spokespersons;
- develop an assertive approach to working with the media by increasing day-to-day media contact, access to institutions and parole units, and contacts with editorial boards and radio and television producers;
- improve cooperation with other Solicitor General and Criminal Justice Agencies and with provincial correctional agencies; and
- research and test innovative ways to improve the quality of head office/field communications and of increasing direct management/staff communications.

All regions will:

- establish Speakers Bureaus in support of speaking opportunities for, and preparation of, managers and staff.

#### **CORPORATE OBJECTIVE 11**

**To enhance managerial, administrative and operational effectiveness through the increased use of automation and technology.**

##### **1) 1989-1990**

National Headquarters, with the participation of the regions, will:

- complete site surveys for, and install local area networks in all NPB and CSC office environments and in half of all CSC institutions;
- develop releases 1 & 2 of the Offender Management System (OMS);
- install the new CSC Wide Area Network;
- implement the Asset Management Information System in the regions;
- develop a direction to support the Personnel Management System; and
- develop and implement the new planning framework for information technology management, within CSC.

Quebec region, with the participation of National Headquarters, will:

- implement the bureautique project in Leclerc Institution and complete a feasibility study of a bureautique project at Regional Headquarters.

All regions will:

- develop and implement office automation initiatives.

2) 1990-91/1991-92

National Headquarters and regions will:

- implement OMS;
- complete the installation of local area networks; and
- develop and implement the Corporate Asset Management System and Personnel Management System.

All regions will:

- develop and implement regional initiatives.

## ANNEX I

### CORPORATE DIRECTIONS PROGRESS REPORT

The Corporate Directions are the specific objectives that the Service pursued in 1988-1989. Progress towards the achievement of each is summarized below.

#### CORPORATE DIRECTION 1.

**To reduce the number of functionally illiterate inmates within federal penitentiaries by 5% each year through 1990.**

Completion targets to reduce functional illiteracy were established for the period April 1, 1987 to March 31, 1989 for each region. Nationally, 2100 inmates were to complete a grade 8 education. As of the end of September 1988, the national achievement rate was 84% of the objective, with 6 months to go.

The Service will continue to use improved diagnostic testing with a formal educational needs assessment, and innovative teaching approaches to overcome perceptual and learning deficiencies. This corporate direction is still valid and will remain part of the operations.

#### CORPORATE DIRECTION 2.

**To implement unit management as our fundamental organizational approach to penitentiary management.**

Unit management is the basic organizational and offender management strategy in all institutions. A staged implementation process has been approved by Senior Management. The introduction of the management and supervisory infrastructure in all Correctional Service of Canada institutions was completed on April 1, 1989.

A long-term plan outlining Policy, Classification/Staffing, Resourcing initiatives, Communications, Operational Review and Training issues has been approved by Senior Management. All regions will commence implementation of the long-term plan on April 1, 1989.

### **CORPORATE DIRECTION 3.**

**To reduce substance abuse and trafficking and their related side effects among offenders by implementing complementary enforcement, treatment and prevention initiatives.**

Within the Federal Government's National Drug Strategy, the Correctional Service of Canada has developed a "CSC Drug Strategy" of which urinalysis and the development of treatment programs for substance abuse offenders are the major initiatives.

#### **Urinalysis Program**

At present, the urinalysis program is operating in three institutions in the Ontario region (Joyceville, Prison for Women, and Pittsburgh).

The future of urinalysis will depend upon the outcome of cases currently before the Quebec Court of Appeal and the Federal Court as well as changes in the Penitentiary Service Regulations that may be required. A Commissioner's Directive and national standards for urinalysis are being developed.

#### **Treatment of substance abuse**

A policy and set of operational standards for the treatment of substance abuse have been developed for consultation by the field.

The Drug and Alcohol Life Survey questionnaire is being piloted in the Atlantic and Prairie regions. A computerized assessment procedure is being used to identify the extent of abuse and the needs for intervention.

A program inventory for the treatment of substance abuse within the Correctional Service of Canada and a pilot project for the implementation of modified pre-release substance abuse programs have also been completed.

### **CORPORATE DIRECTION 4.**

**To promote the physical and mental well being of offenders through the coordinated provision of health education, promotion and care through accessible care programs from admission to warrant expiry.**

The Health Care Review, which considered the delivery of an integrated mental and health service by the most efficient manner, has now entered the implementation phase.

The Review consisted in the integration of Health Care and Psychology at the regional and national levels; the retention of physician qualification for the position of Director, Health Care; the implementation of clustering of services in the Atlantic and Pacific regions and the implementation of mental health teams in institutions or the use of ambulatory teams; cardiopulmonary and first aid training for Correctional Officers; review of canteen access to non-prescription drugs; the development of standards for psychology and the development of a job description for community psychologists by the Ontario region.

#### **CORPORATE DIRECTION 5.**

**To develop and increase services to address the needs of offenders with special needs - natives, females, mentally disordered offenders and long-term offenders.**

The unique, individual needs of these groups, along with anticipated long term strategic commitment for each one, calls for separate clearly identified initiatives. The Service will continue to address policy and program development in the future.

#### **Natives**

In anticipation of the release and distribution of the Task Force Report on the Reintegration of the Aboriginal Offender, the Director, Native and Female Offender Programs has been representing CSC on the Implementation Coordinating Committee.

Fifteen Native liaison workers and CSC staff from the Pacific, Prairies and Ontario regions were trained in addictions counselling. In response to the need to standardize resource allocations for liaison services, a plan for Native liaison worker distribution has been developed and included in the Multi-Year Operational Plan.

An analysis of the distribution and suicide rate among Inuit inmates has been initiated in view of the high suicide rate among young northern aboriginal people.

#### **Female**

Initiatives included awareness training for staff at the Prison for Women with respect to sexual, physical and emotional abuse; enhanced substance abuse education and counselling for inmates; establishment of a parenting program at the Prison for Women; completion of the Atlantic Female Offender study and the Quebec Tripartite Committee study of programs and services at the Tanguay Provincial Correctional Institution for Women; continued Tripartite Committee meetings on female offenders in most provinces; and Treasury Board and Ministerial approval to proceed with the new Exchange of Service Agreement for female offenders with the province of British Columbia.

## **Mentally Disordered**

The Correctional Service of Canada has initiated a research study to determine the incidence of mental disorder in a randomly selected sample offender group, and to determine prevalence rates based on sample findings. The method of identification used was the Diagnostic Interview Schedule, developed at the University of Washington.

The prevalence and distribution data will enable the Service to develop an integrated program which is organized to provide continuity in treatment services.

## **Long Term**

A national CSC Committee was established to consider options to address the management and treatment of Long Term Offenders. The Committee has developed terms of reference to further study program options.

## **CORPORATE DIRECTION 6.**

**To reinforce and strengthen our integrated accountability framework.**

A Task Force was established to review specific accountability fields, including Accountability Documents, Management Information, Operational Plan Framework, and Memorandum of Understanding.

The concept of Management Accountability Documents between the Commissioner and his principal officers has been approved by Senior Management and such documents will be established in 1989-1990.

The projects leading to the development of Management Information Reports and the Operational Plan Framework will continue in 1989-90. A Memorandum of Understanding will be sought with Treasury Board following approval of the Operational Plan Framework.

## **CORPORATE DIRECTION 7.**

**To continue to advance the early retirement proposals.**

Meetings between Treasury Board and the Union of the Solicitor General Employees were held and contentious issues remain. However, no further action may be taken until legislative approval is attained, or until senior Treasury Board officials intervene to reopen negotiations of the contentious issues.



**CORPORATE DIRECTION 8.**

**To develop a comprehensive human resource strategy.**

As a result of the change in the management environment, the current Multi-Year Human Resource Plan has been reviewed to be based on a clear Personnel mission which will ensure the right people for the right job at the right time. A series of 25 projects will stem from this review.

A new Letter of Understanding with the Commission of Official Languages has been completed.

**CORPORATE DIRECTION 9.**

**To develop an effective communications strategy and network to ensure that corrections, its objectives and programs are understood and involve the public, other criminal justice agencies, staff and offenders.**

A Task Force to review the communications function has submitted recommendations which, once approved, will be implemented in 1989-1990. The development of the Service's capability to carry out environmental scanning and analysis is one of many issues that will be addressed by the Task Force.

A draft policy on inmates' access to media and media access to inmates has been developed for review.



Correctional Service  
Canada

Service correctionnel  
Canada

---

**DOCUMENT DE PLANIFICATION  
1989 - 1992**

**SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA**

**Communications et développement organisationnel**

**Août 1989**



Correctional Service  
Canada

Service correctionnel  
Canada

Commissioner

Commissaire

Ottawa, Canada  
K1A 0P9

Your file    Votre référence

Our file    Notre référence

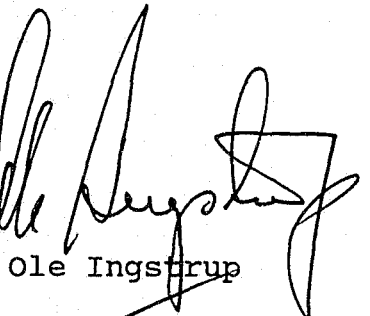
### Message du Commissaire

Il me fait plaisir de vous présenter le Document de Planification du Service correctionnel du Canada pour 1989-1992. Le Document de Planification a pour but de faire connaître les objectifs corporatifs du Service, pour les trois prochaines années, présentés dans un cadre de discussion tenant compte des prévisions de l'environnement et des occasions stratégiques possibles.

Les objectifs corporatifs qui sont exposés dans le Document de Planification ont été conçus dans le but d'encourager la réalisation de la Mission du Service correctionnel du Canada. Au cours des trois prochaines années, le Service mettra l'accent sur: la réintégration sécuritaire des délinquants avec l'appui des ressources communautaires à notre disposition; la reconnaissance du fait que le personnel constitue la force et la ressource première du Service dans la réalisation de ses objectifs; et, la nécessité, pour l'organisation, d'être plus efficace, d'être ouverte et de rendre compte. En faisant connaître ses objectifs corporatifs, le Service correctionnel du Canada souhaite faciliter la compréhension des activités qu'il se propose d'entreprendre.

Comme la planification se fait de façon continue et que le Document de Planification sera mis à jour chaque année, je vous invite à nous faire part de vos observations et suggestions en communiquant vos commentaires au Commissaire adjoint, Communications et développement organisationnel.

Commissaire adjoint  
Communications et développement  
organisationnel  
Service correctionnel du Canada  
340, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0P9



Ole Ingstrup

Canada

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	i
STRUCTURE	ii
CHAPITRE I	1
CADRE STRATÉGIQUE	1
CHAPITRE II	3
L'ENVIRONNEMENT	3
A. L'environnement extérieur	3
B. L'environnement interne	5
CHAPITRE III	8
DOMAINES D'OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES	8
A. La réintégration en toute sécurité des délinquants	8
B. Gestion du personnel	8
C. L'efficacité, la transparence et l'imputabilité	9
CHAPITRE IV	10
OBJECTIFS CORPORATIFS	10
CHAPITRE V	21
RÉALISATIONS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION	21
ANNEX I	34
RAPPORT D'ÉTAPE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	34

## PRÉFACE

Le Document de planification 1989-1992 présente les objectifs corporatifs du Service correctionnel du Canada pour les trois prochaines années. Ce Document résume les discussions des membres du Comité supérieur de gestion sur ce qui pourrait influencer l'avenir, et sur les réponses du Service face à ces défis.

Le Document de planification servira à différentes fins:

- orienter les opérations du Service en 1989-90;
- servir de guide pour l'élaboration des plans opérationnels pour 1990-91 et 1991-92, servant ainsi de base au Plan opérationnel pluriannuel (POP) d'octobre 1989;
- communiquer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Service, ses plans et intentions à court et moyen termes; et
- servir de base à l'imputabilité des gestionnaires.

## STRUCTURE

Le Document de planification 1989-1992 est composé de cinq parties:

- le **cadre stratégique**, qui décrit l'orientation stratégique du Service à long terme;
- l'**environnement**, qui décrit les facteurs qui influenceront les opérations du Service;
- les **domaines d'opportunités stratégiques**, qui décrivent les domaines qui requièrent l'attention du Service;
- les **objectifs corporatifs**, qui reflètent les intentions du Service pour appuyer la réalisation de sa Mission au cours des trois prochaines années; et
- un aperçu des **plans opérationnels** du Service pour la période de planification, qui décrit comment les objectifs corporatifs seront réalisés.

Un second document, intitulé Plans opérationnels 1989-1990, présente les activités spécifiques que l'administration centrale et les régions complèteront pendant la première année de planification, pour appuyer les objectifs corporatifs.

## CHAPITRE I

### CADRE STRATÉGIQUE

L'énoncé de Mission du Service correctionnel du Canada reflète l'engagement du Service à assurer la protection continue de la société et précise comment il interviendra auprès des délinquants sous sa juridiction:

#### ÉNONCÉ DE MISSION

**"Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois tout en exerçant un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire".**

Afin de fournir une ligne de conduite claire dans la façon dont tout le personnel contribuera à la réalisation de la Mission, un ensemble de valeurs fut établi. Les valeurs fondamentales exposent les idéaux fondamentaux et permanents du Service dans l'accomplissement de sa Mission.

#### VALEURS FONDAMENTALES

1. Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.
2. Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.
3. Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.



4. Nous croyons que le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.
5. Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre.

## CHAPITRE II

### L'ENVIRONNEMENT

Le système de justice pénale dans son ensemble et le Service correctionnel du Canada en particulier sont confrontés à des pressions multiples. Pour s'assurer que le Service réponde aux nombreuses et complexes influences, il est nécessaire de définir l'environnement dans lequel s'inscriront ses activités.

Cet environnement comporte deux éléments: les facteurs externes qui se répercutent sur l'organisation du Service et les stimuli internes qui influent sur sa capacité d'accomplir sa Mission.

#### A. L'ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR

L'environnement extérieur sera circonscrit au moyen d'une description et d'une évaluation des facteurs ou des agents de changement découlant du système de justice pénale, du gouvernement, du public et des prévisions de la population délinquante.

#### Le système de justice pénale

L'incidence de la Charte canadienne des droits et libertés sur le système de justice pénale se poursuit. En ce qui concerne particulièrement le SCC, la Charte représente un défi à l'égard de l'obligation d'agir équitablement et du respect des droits des délinquants. Par ailleurs, elle fournit aux délinquants un autre moyen d'obtenir une révision judiciaire de leur cas lorsqu'ils s'estiment lésés dans leurs droits.

Le fondement de la réforme des modalités de détermination des peines, de gestion des peines et de libération conditionnelle est tracé dans plusieurs rapports récents, notamment ceux de la Commission sur la détermination de la peine, du Comité permanent de la justice et du Solliciteur général (le rapport Daubney), de la Révision du droit correctionnel, et de l'Association du Barreau canadien. Ensemble, ces rapports se penchent sur les problèmes dominants de l'administration du système de justice pénale et les craintes et les inquiétudes du public à l'égard de la violence criminelle. Sont aussi documentés dans ces rapports les problèmes associés aux procédures administratives de l'appareil judiciaire, à la disparité entre les peines imposées, au morcellement du système de justice pénale, à la dépendance du Canada sur la détention et à l'absence d'une politique cohérente en matière de justice pénale. Les circonstances actuelles sont favorables à la réforme: la préparation d'un Livre vert sur les modifications proposées à la détermination des peines et au droit correctionnel tentera de traiter des diverses pressions d'un environnement qui établit clairement l'obligation de rendre compte et la nécessité de réduire les pouvoirs discrétionnaires, tel que proposé par les responsables de la Révision du droit correctionnel, ainsi que les

principes de l'approche la moins restrictive possible aux services de correction, tout en suggérant l'imposition de peines d'incarcération plus longues en cas d'infraction grave et de récidive.

Les résultats des récentes enquêtes du Coroner et des enquêtes provinciales portant sur des incidents majeurs ont fait état d'apparentes lacunes dans le système de justice pénale. Bien que le Service soit engagé à parer rapidement à ces lacunes, le Service doit veiller à ce que l'élaboration de politiques et de programmes d'ensemble vienne s'ajouter aux solutions immédiates.

A la suite des enquêtes susmentionnées, les opérations des organismes d'assistance postpénale ont fait l'objet d'examen rigoureux et de contraintes accrues. Le public et le SCC s'attendent à ce que ces organismes se chargent à la fois des activités de contrôle et des services de soutien. Ceci représente une évolution importante des liens traditionnels entre le Service et ces organismes, ainsi que dans la façon dont ceux-ci maintiennent l'équilibre entre leurs deux rôles. Au cours des prochaines années, le rôle de ces organismes pourrait s'avérer déterminant dans un environnement où l'on réclame de plus en plus la réforme du système correctionnel.

Les ministres responsables des services de justice pour les jeunes ont récemment entrepris des pourparlers visant la modification éventuelle de la Loi sur les jeunes contrevenants. Les inquiétudes soulevées ont trait aux dispositions actuelles sur le renvoi et sur les décisions possibles dans le cas d'adolescents accusés de meurtre. On remet en question l'écart qui existe entre la peine de trois ans et la peine minimale d'emprisonnement à perpétuité, ainsi que l'inconvenance de la peine maximale de trois ans imposée aux jeunes lorsque la cause n'a pas fait l'objet d'un renvoi au tribunal pour adultes. S'il advenait que les adolescents étaient admis en plus grand nombre dans les établissements du SCC, il faudrait alors examiner attentivement leurs besoins en matière de logement et de programmes.

### Le gouvernement

Au cours de son deuxième mandat, le gouvernement actuel tentera de consolider les initiatives entreprises au cours du premier mandat pour soutenir sa politique fiscale. Toute nouvelle initiative nécessitant des ressources ne sera appuyée que si elle est initiée et gérée au moyen d'une nouvelle répartition des ressources existantes. En outre, étant donné le ralentissement du taux de croissance des versements de péréquation, il se pourrait que le Service ait davantage de difficulté à obtenir des services de la part des provinces. D'ailleurs, la réduction des subventions et des octrois consentis par le Secrétariat d'Etat pourrait mener les organismes d'assistance postpénale à demander des fonds de base. Le SCC devra chercher des moyens novateurs d'obtenir des services de l'extérieur pour soutenir ses stratégies de gestion de cas axées sur les mises en liberté en temps opportun.

La politique administrative du gouvernement se répercutera sur les opérations et les programmes grâce à l'initiative d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels. Bien que le régime d'APRM permette aux ministères une plus grande flexibilité dans la répartition de leurs ressources, il faudra que les ministres fassent

preuve d'une compétence accrue dans la gestion de ces ressources et qu'ils puissent rendre compte de la façon dont elles sont utilisées.

### **Le public**

Les sondages révèlent que la confiance du public est à la baisse en ce qui concerne le système de justice pénale et, particulièrement, le régime de libération conditionnelle. De plus, selon le rapport de la Commission sur la détermination de la peine et celui du Comité permanent de la justice et du Solliciteur général, le public comprend mal les rouages du système. La franchise, la transparence et l'information doivent guider les efforts du Service en matière de communications.

Même si tout indique que le public n'est pas généralement vindicatif, il est clair qu'il souhaite être mieux protégé contre ceux qui représentent un danger pour la société. Certains groupes publics continueront de représenter les intérêts des victimes. De plus, les groupes représentant les autochtones et d'autres minorités influenceront l'établissement des programmes au sein du Service.

### **Les prévisions de la population carcérale**

Au Canada, la population carcérale sous juridiction fédérale augmente en moyenne d'environ 2,5 p. cent par année. Le taux prévu pour la prochaine décennie s'établit à 2,1 p. cent. Il se peut que la réduction du taux d'augmentation soit attribuable aux effets combinés du vieillissement de la population et du nombre décroissant de jeunes Canadiens.

Les augmentations prévues relativement au nombre de délinquants autochtones représentent pour le SCC un défi de taille. Le nombre de détenus âgés augmentera également, quoique ce ne soit pas un problème dans l'immédiat. On considère que les délinquants souffrant de troubles mentaux forment une partie importante de la population carcérale. Le nombre de délinquantes demeure faible et on ne prévoit pas qu'il augmente sensiblement à l'avenir.

Les incidents récents de crimes violents commis par des adolescents ont retenu l'attention du système de justice pénale. Bien que peu de jeunes contrevenants purgent leur peine dans des établissements fédéraux, le Service suivra de près les discussions entourant la modification de la Loi sur les jeunes contrevenants, en vue de l'élaboration éventuelle d'une politique sur le logement et l'établissement de programmes.

## **B. L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

L'environnement interne sera circonscrit par l'examen des principales initiatives entreprises par le Service au cours de l'année 1988-1989, particulièrement celles qui sont reliées à l'établissement des programmes à l'intention des délinquants, et par l'examen des études d'envergure initiées par le Commissaire pendant l'été de 1988.

## **Elaboration du Document portant sur la Mission**

Pour le SCC, l'élaboration du Document portant sur la Mission constitue le facteur interne le plus important depuis l'établissement de l'Orientation stratégique pour les années 1988-1994. Il reste à mettre à exécution les principes exposés dans ce document et ainsi garantir la fidélité et la cohérence de tous les énoncés de politiques et de programmes en regard de l'accomplissement de la Mission.

## **Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels**

Le Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels est le plus important projet mis sur pied depuis des années en ce qui concerne les programmes établis à l'intention des délinquants. Les activités découlant de ce rapport auront des répercussions sur la gestion des peines et sur l'établissement et la prestation des programmes visant la réinsertion sociale accélérée et sans risque des délinquants.

La mise en oeuvre des recommandations constituera une réponse précise à plusieurs des recommandations mises de l'avant dans le rapport Daubney et à la suite des récentes enquêtes.

## **Groupe de travail sur la gestion des délinquants**

Un comité a été formé vers la fin de l'année 1986 pour examiner et évaluer les problèmes relatifs à l'emploi et à la productivité des détenus. Les membres du comité ont compris que les problèmes d'emploi, loin d'être des faits isolés, s'inscrivaient dans un vaste contexte de pratiques reliées à la gestion des détenus.

Par conséquent, le mandat du comité a été élargi afin de permettre un examen approfondi des questions dont la rémunération des détenus, les facteurs d'encouragement et de découragement, les programmes établis à tous les niveaux de sécurité des établissements et les programmes de croissance personnelle.

Cet examen, combiné aux nouvelles études sur le contrôle des objets interdits dans les établissements et sur les droits et privilèges des détenus, devrait contribuer à la création d'un environnement correctionnel sûr où les détenus seront motivés à tirer profit des programmes et des activités qui favorisent leur réinsertion sociale.

## **Initiatives spéciales à l'égard des groupes cibles de délinquants**

Au cours des dernières années, des programmes spécialisés ont été mis au point en vue de répondre aux besoins particuliers de certains groupes de délinquants. Les délinquants analphabètes, les délinquants aux prises avec des problèmes d'alcool ou de drogues et ceux qui souffrent de troubles mentaux (y compris le dysfonctionnement sexuel) ont fait l'objet d'une attention spéciale. Pour ce qui est du dernier groupe mentionné, on met la dernière main présentement à l'étude sur la santé mentale, étude

qui permettra au Service d'entreprendre les travaux d'élaboration de politiques et de programmes.

Le Rapport sur les autochtones dans le système correctionnel fédéral fait état de la nécessité pressante de répondre aux besoins de la population carcérale autochtone et d'améliorer les chances de réussite de leur réinsertion sociale.

La fermeture de la Prison des femmes a surgi de nouveau comme priorité à la suite de la publication du rapport Daubney. Ce document souligne l'importance d'incarcérer les délinquantes le plus près possible de leur communauté d'attache.

### **Communications**

Le groupe de travail a examiné la fonction des communications au sein du Service, en vue de mettre au point des stratégies de communication utiles pour informer et instruire le public au sujet des buts et des activités du Service. Ces stratégies viseront l'établissement de relations énergiques avec les médias, l'amélioration des communications internes, l'accroissement des communications directes avec le public et la consolidation de la collaboration et de la consultation avec les associés du Service.

### **Organisation du SCC**

L'adoption du modèle de gestion par unité comme stratégie fondamentale de la gestion des délinquants et de la structure organisationnelle de tous les établissements ne cesse d'avoir des répercussions sur les rôles traditionnels qui sont solidement ancrés dans la culture pénitentiaire. Il faudra prendre des dispositions pour bien renseigner tout le personnel des prochaines étapes de mise en oeuvre de la gestion par unité pour garantir le succès de cette initiative.

En raison des fluctuations organisationnelles qui persistent depuis un certain nombre d'années, le personnel à tous les niveaux du SCC s'est vu imposer un lourde charge. Il faudra mettre un accent particulier sur la formation et le perfectionnement professionnel afin de donner aux gestionnaires et au personnel les moyens dont ils auront besoin pour atteindre les objectifs du Service.

Il faut disposer d'une information de gestion établissant des liens entre la planification stratégique et opérationnelle du Service, afin de pouvoir déterminer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs stratégiques du Service.

L'annexe 1 fait état des progrès accomplis dans la réalisation de chacune des orientations générales établies pour l'année 1988-1989.

## CHAPITRE III

### DOMAINES D'OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES

En tenant compte des caractéristiques de l'environnement extérieur et interne, le Service a identifié trois domaines d'opportunités stratégiques pour appuyer la réalisation de la Mission. Ceux-ci sont:

#### A. LA RÉINTÉGRATION EN TOUTE SECURITÉ DES DÉLINQUANTS

Les récentes enquêtes, dont celles du Coroner, portant sur le système de justice pénale ont de nouveau confirmé le besoin pour le Service d'aborder la question de l'évaluation du risque que présente le délinquant, depuis le début de la sentence jusqu'à son expiration. Un plus grand nombre de stratégies devront être développées pour différencier davantage le délinquant violent de celui qui représente peu de risque de violence et pour définir des programmes appropriés en établissement et dans la communauté.

Une emphase accrue sera placée sur les programmes dans la communauté. Des efforts pour accroître le nombre et la qualité des programmes dans la communauté devraient encourager l'établissement de liens familiaux et culturels positifs. Des installations spécialisées pourraient être requises afin de rencontrer les besoins particuliers de certains types de délinquants, tels que ceux souffrant de désordres mentaux et ceux présentant des problèmes reliés à l'abus d'intoxiquants.

En plus d'une amélioration au niveau de la programmation en matière correctionnelle dans les établissements, la gestion efficace de problématiques complexes exigent de nouvelles connaissances et compréhension. Le Service développera un programme de recherche appliqué qui traite des objectifs actuels mais qui anticipe aussi de nouvelles préoccupations.

#### B. GESTION DU PERSONNEL

Les nombreux changements organisationnels, et les effets d'initiatives majeures tels la réduction des effectifs, la privatisation, la décentralisation et la gestion par unité ont exigé beaucoup d'efforts d'adaptation de la part de la gestion et du personnel. Le Service devra placer une emphase et des efforts renouvelés sur les programmes tels la formation et le développement du personnel, ainsi que sur la santé et sécurité au travail. Conformément aux politiques du gouvernement, un accent sera mis sur l'équité à l'emploi et les langues officielles.

Le Service devrait aussi s'assurer que les connaissances et aptitudes du personnel soient d'une haute qualité et que des stratégies de formation soient développées afin de

répondre aux changements souhaités de programmes. La formation du personnel axée sur l'adaptation au changement et à sa compréhension deviendra de plus en plus importante.

La gestion, pour sa part, devra planifier avec attention les autres changements souhaités et s'assurer de la communication efficace de leurs buts, planification et mise en oeuvre, tout particulièrement auprès de ceux pour lesquels l'impact du changement sera le plus significatif. La gestion devra être aussi sensibilisée aux principes de communication interne et externe, de la restriction budgétaire et de l'imputabilité, et en conséquence, des opportunités de formation doivent leur être offertes.

### C. L'EFFICACITÉ, LA TRANSPARENCE ET L'IMPUTABILITÉ

Les sondages indiquent que le public tend à surévaluer la fréquence de la criminalité et son taux de croissance, particulièrement en ce qui concerne les crimes violents. Il y a eu baisse de la confiance du public dans l'administration du système de justice et dans les processus correctionnels et de libération conditionnelle. Le Service devra donc améliorer ses voies de communication avec la communauté en développant, de concert avec les autres membres du système de justice pénale, des programmes de communication et d'éducation du public.

La confiance du personnel à l'égard des principes et valeurs du Service est essentielle pour assurer leur contribution à la réalisation de la Mission et des objectifs du Service. Une stratégie de communication efficace est requise pour renforcer cette confiance et s'assurer que les problèmes importants et les changements aux programmes soient bien articulés et communiqués de façon consistante.

L'autorité décisionnelle du Service est décentralisée. Plus l'autorité décisionnelle est décentralisée, plus le Service requiert une information de gestion et des systèmes d'imputabilité et de suivi appropriés de façon à surveiller certains aspects des autorités décentralisées. A cet égard, l'emphase sera placée sur le développement d'un cadre opérationnel de gestion, des processus de planification et sur les systèmes de suivi permettant l'établissement des liens entre les ressources et les résultats. Ces mécanismes seront appuyés par les fonctions de vérification interne, d'évaluation et de recherche.



## CHAPITRE IV

### OBJECTIFS CORPORATIFS

Ce chapitre, qui sera révisé annuellement, donne un aperçu des objectifs corporatifs du Service correctionnel du Canada pour la période allant du 1er avril 1989 au 31 mars 1992. Ces objectifs reflètent l'intention du Comité supérieur de gestion de consacrer les énergies du Service à l'accomplissement de l'énoncé de la Mission du Service correctionnel du Canada, qui est de contribuer à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois tout en exerçant un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire.

Bien que la réalisation de chacun des onze objectifs corporatifs soit d'égale importance, le Service veut mettre l'accent sur trois aspects fondamentaux qui sont essentiels à l'accomplissement de sa Mission:

- la réintégration, en toute sécurité, d'un plus grand nombre de délinquants grâce à un solide appui communautaire;
- la reconnaissance du personnel en tant que principal atout et ressource du Service dans la réalisation de ses objectifs; et
- le besoin pour l'organisation d'être efficace, ouverte et responsable;

Grâce à ses objectifs corporatifs et le renforcement des initiatives et des programmes actuels, tels que la Gestion par unité et la Gestion intégrée des peines, menant tous à la réintégration, en toute sécurité, des délinquants au moment de leur libération, et à une meilleure utilisation des employés, le Service se fixera des objectifs correctionnels pertinents tout en tenant compte du programme de restriction du gouvernement.

#### 1. Améliorer la gestion des cas.

##### Discussion

Le document portant sur la Mission souligne clairement le besoin de traiter les délinquants en tant qu'individus, et par conséquent, de définir, d'une part les programmes nécessaires en vue de leur réintégration dans la communauté et, d'autre part, le risque qu'ils représentent pour la société. Le Service relève ce défi de plusieurs façons, mais le processus principal lui permettant de s'occuper de chaque délinquant individuellement est la gestion des cas.

La gestion des cas doit servir à assurer une intervention active et continue auprès du délinquant, l'évaluation globale du risque et la préparation en vue de la mise

en liberté. Ce faisant, le Service veillera à la continuité des programmes et du traitement lors des deux phases d'incarcération et de libération. Il est essentiel d'établir les normes les plus élevées possibles en matière correctionnelle, et de tendre vers leur réalisation. La prise de décisions dans cette sphère d'activités doit se fonder sur le plus grand nombre de renseignements possibles et se faire de concert avec la Commission nationale des libérations conditionnelles, lorsque cela est approprié.

Voici les initiatives du Service dans le domaine:

- a) l'établissement d'un manuel des opérations et la poursuite de la mise en oeuvre et de l'évaluation de la Gestion intégrée des peines;
- b) la poursuite de la mise en oeuvre et l'évaluation des stratégies de gestion des cas, en tant qu'élément de base de la gestion des cas et du modèle de la Gestion intégrée des peines;
- c) l'achèvement des initiatives actuelles visant à obtenir des autres composantes du système de justice pénale, de l'information sur les délinquants;
- d) la mise en oeuvre et l'évaluation des normes relativement aux installations résidentielles communautaires et des normes de surveillance dans la communauté; et
- e) l'élaboration et la validation de normes en matière de ressources humaines pour l'ensemble du personnel affecté à la gestion des cas.

2. Augmenter le degré de participation des délinquants aux programmes correspondant à leurs besoins.

### Discussion

Le Document portant sur la Mission et le Rapport du groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels insistent tous les deux sur le besoin de se concentrer sur les délinquants en tant qu'individus et sur leurs besoins, dans le contexte du processus de réintégration dans la société.

Il est important d'établir un rapport entre la réalisation des objectifs personnels des délinquants et les programmes et mesures d'encouragement dans les secteurs de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'emploi, reconnaissant ainsi que le délinquant est responsable de ses actions, et que le Service doit l'inciter à changer. Ces efforts sont déployés dans un milieu complexe où l'on trouve plusieurs types de délinquants, dont les besoins en matière de programmes et de sécurité varient.

Voici les initiatives du Service dans le domaine:

- a) la définition des programmes et des activités à prévoir pour l'ensemble de la population générale des détenus, comparativement à ceux visant tout particulièrement les besoins spéciaux des délinquants;
- b) l'établissement d'une structure de programmes qui permet d'établir un lien entre les programmes et les besoins des délinquants, d'une part, et les niveaux de sécurité des établissements, d'autre part;
- c) la formulation de normes d'emploi pour les détenus, y compris toute modification subséquente apportée au système de rémunération des détenus;
- d) l'expansion des programmes d'acquisition d'aptitudes sociales de façon à satisfaire aux besoins de base des délinquants;
- e) l'établissement d'une stratégie de programmes qui assure la continuité des programmes entre les établissements et la communauté;
- f) l'achèvement des travaux par le Groupe de travail sur les relations fédérales-provinciales; et
- g) la formulation, la mise en oeuvre et l'évaluation des recommandations du Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels.

**3. Accroître la qualité et la fréquence de l'interaction entre le personnel et les délinquants.**

**Discussion**

La Gestion par unité est la stratégie fondamentale d'organisation de nos établissements et de gestion des délinquants. Ses principaux éléments sont l'interaction améliorée entre le personnel et les détenus, l'intégration des fonctions de gestion des cas et de sécurité, et l'imputabilité et la responsabilité accrues du personnel et des détenus. Le Service a adopté la Gestion par unité dans l'espoir qu'elle mènera à un meilleur contrôle, à des changements positifs dans le comportement des détenus, et à de meilleures conditions de vie et de travail.

Sur le plan communautaire, une attention accrue sera accordée à l'aide et aux services offerts aux délinquants, déterminés au moyen de l'évaluation de leur risque et de leurs besoins.

Voici les initiatives du Service dans le domaine:

- a) la poursuite de la mise en oeuvre de la Gestion par unité dans tous les établissements majeurs;
- b) la révision et la mise à jour de la formation de base et du recyclage pour que tout le personnel possède et continue à posséder les compétences requises pour assurer une interaction efficace avec les détenus;
- c) la réintroduction de la présence et de l'interaction continues du personnel et des détenus, dans tous les aspects de la vie pénitentiaire;
- d) la formulation et la mise en oeuvre des normes de surveillance dans la communauté; et
- e) la mise en oeuvre et l'évaluation d'un projet-pilote relativement à la surveillance intensive.

4. **Élaborer et mettre en oeuvre des politiques et des programmes visant les besoins propres aux:**

- **délinquantes**
- **délinquants autochtones**
- **délinquants souffrant de troubles mentaux; et**
- **délinquants purgeant de longues peines.**

**Discussion**

La Mission du Service exige que l'on s'attarde aux besoins de tous les délinquants. Il est reconnu, toutefois, qu'il existe certains groupes de délinquants dont les caractéristiques exigent une attention particulière, qu'ils soient incarcérés ou en liberté. Ces groupes de délinquants ont fait l'objet de nombreuses études, mais relativement peu de programmes ont été mis sur pied pour répondre à leurs besoins précis lorsque ceux-ci sont différents de ceux de la population carcérale générale.

C'est pourquoi il faut des approches innovatrices ayant pour objet de déterminer la stratégie de programmes qui les aidera le plus dans leur réintégration sociale. Le succès de ces mesures dépend, en partie, de l'existence d'une continuité et d'une uniformité des programmes tant à l'établissement que dans la collectivité.

Voici les initiatives du Service dans le domaine:

- a) l'achèvement des travaux du Groupe de travail sur les délinquantes et l'élaboration de politiques et de programmes correspondant aux conclusions de ceux-ci;

- b) l'examen et la mise en oeuvre des recommandations du Groupe de travail sur la réinsertion des délinquants autochtones;
- c) la création d'un Groupe de travail qui serait chargé d'établir un cadre de politiques pour les services de soins de santé;
- d) la réalisation de l'étude portant sur les désordres mentaux et l'élaboration de politiques et de programmes en réponse aux conclusions de celle-ci et conformes aux recommandations du Rapport du Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels;
- e) l'achèvement des travaux du Groupe de travail sur les détenus purgeant de longues peines et l'élaboration de politiques et de programmes faisant suite aux conclusions du groupe.

**5. Établir davantage de programmes de traitement de la toxicomanie en mettant l'accent sur la prévention, l'éducation et le traitement.**

**Discussion**

A long terme, les trois aspects essentiels de l'initiative touchant la toxicomanie doivent être abordés en même temps si l'on veut contribuer à la réintégration réussie du délinquant dans la communauté. Dans le cadre de la Stratégie nationale antidrogue, le Service est en voie de mettre en oeuvre un programme global visant à réduire la toxicomanie chez les délinquants.

Voici les initiatives du Service dans ce domaine:

- a) concevoir et mettre en oeuvre des modules d'éducation et des programmes d'information sur les drogues pour les détenus, à différents stades de leur sentence;
- b) continuer l'évaluation des programmes actuels de traitement des toxicomanes et se servir des résultats pour améliorer les programmes;
- c) étendre l'initiative de l'analyse de l'urine; et
- d) établir et évaluer un projet-pilote mettant à l'essai une procédure standard de détection de la toxicomanie.

6. **Concevoir et mettre en oeuvre des programmes de formation qui communiquent des valeurs et des attitudes conformes au Document portant sur la Mission et qui mettent l'accent sur la communication entre les délinquants et le personnel, entre les membres du personnel, et entre les gestionnaires et les employés.**

#### **Discussion**

Le Document portant sur la Mission reconnaît que le personnel du Service constitue son principal atout dans la réalisation de ses objectifs et que les rapports humains constituent la pierre angulaire de ses efforts. Le Service accordera une importance nouvelle et consacrera des efforts accrus aux programmes de formation afin que les aptitudes et les connaissances du personnel soient d'un niveau élevé. Des stratégies de formation seront établies en réponse à la nouvelle orientation des programmes et porteront tout particulièrement sur les relations humaines et la communication entre tous les individus oeuvrant dans le milieu correctionnel.

Voici les initiatives du Service dans ce domaine:

- a) cours de formation sur le leadership situationnel pour les administrateurs et les superviseurs;
  - b) formation en matière de supervision axée sur les résultats pour tous les surveillants;
  - c) séminaires de formation sur l'établissement d'objectifs personnels pour les gestionnaires, les superviseurs et les employés;
  - d) une approche systémique de la formation pour que celle-ci corresponde aux normes de rendement liées au travail; et
  - e) cours de relations humaines et de communications pour le personnel sur place et les recrues.
7. **Établir et mettre en oeuvre un cadre de gestion du personnel qui permettra de se doter d'un personnel compétent et motivé au moment et aux endroits pertinents.**

#### **Discussion**

Pour que la Mission du Service soit respectée et que les programmes correctionnels, la gestion de la peine et la préparation en vue de la mise en liberté soient de haute qualité, un personnel compétent, motivé et en santé est nécessaire. Pour ce faire, il faut un cadre de politiques touchant la gestion du personnel dans son ensemble et portant notamment sur la dotation, la formation, l'emploi, la promotion et/ou diversification des emplois et la retraite.

Voici les initiatives du Service dans ce domaine:

- a) l'analyse des fonctions correctionnelles qui permettra d'établir une hiérarchie et des structures d'emplois solides, ainsi que des normes de rendement pour chaque niveau;
- b) l'établissement de normes de qualification et d'un système de promotion selon le mérite;
- c) à la suite de l'établissement de rendement à l'aide de l'analyse susmentionnée, la révision et mise à jour des normes de qualification et la mise en oeuvre de la formation axée sur les résultats;
- d) la mise en oeuvre de la proposition du comité de placement des employés;
- e) l'élaboration et la mise en oeuvre de normes médicales, de santé et de forme physique pour le personnel de correction; et
- f) l'élaboration des propositions finales touchant le projet de retraite anticipée pour le personnel opérationnel.

8. **Mettre sur pied un cadre d'imputabilité et un système d'information qui permettrait la conclusion d'une entente dans le cadre de l'initiative d'accroissement des pouvoirs et autorités des ministres APAM/IMAA entre le Solliciteur Général et les ministres du Conseil du Trésor.**

#### **Discussion**

Le Groupe de travail sur l'imputabilité et l'information a cerné un nombre de secteurs où il serait avantageux pour le Service correctionnel du Canada d'accroître l'autorité et la souplesse dans l'usage des ressources. Une entente conclue en vertu des dispositions de l'APAM permettrait de le faire pour autant que le Service mette sur pied un cadre d'imputabilité qui satisfait aux exigences du Conseil du Trésor, telles que précisées dans la politique de l'APAM.

Voici les initiatives du Service dans ce domaine:

- a) établissement d'un processus de planification stratégique portant sur une période de trois ans;
- b) établissement et mise en oeuvre d'un cadre de planification opérationnelle, comprenant des plans de travail, des indicateurs de rendement, des budgets définis dans le temps et un système de comptabilité fondé sur les projets;
- c) établissement et mise en oeuvre d'un système de gestion de l'information opérationnelle, administrative et financière; et

- d) établissement et mise en oeuvre d'un système de mesures de rendement y compris d'un processus d'évaluation de programmes et de vérification interne.

9. **Augmenter les activités de recherche et de développement à l'appui des programmes correctionnels et de la gestion.**

**Discussion**

Au fur et à mesure que les problèmes auxquels est confronté le Service deviennent de plus en plus complexes et variés, il faudra améliorer notre compréhension de ceux-ci, ainsi que nos connaissances si nous voulons assurer une gestion efficace des opérations et une prestation de programmes correctionnels de qualité. La recherche appliquée, en nous permettant de voir l'analyse des préoccupations opérationnelles et politiques sous un angle "de sciences sociales", permettra d'élargir l'étendue des connaissances du Service.

Un programme de recherche sera mis sur pied qui sera pratique et axé sur la résolution de problèmes. Ce programme répondra aux objectifs actuels mais permettra aussi de prévoir les nouveaux problèmes et mettra l'accent sur le besoin de diffuser les résultats afin d'informer le personnel et les membres de la gestion à différents niveaux et par différents moyens, pour les aider dans leurs tâches. Avec des ressources limitées disponibles pour les études initiales de grande portée, on élaborera une stratégie pour établir un juste équilibre entre la collecte de nouvelles données de recherche et l'intégration et la communication des connaissances existantes. Le Service correctionnel du Canada fait déjà beaucoup de recherches et celles-ci, et les nombreux mécanismes de collecte d'information, pourraient éventuellement contribuer à l'analyse de recherches. Une importance particulière sera accordée à la façon d'utiliser le plus efficacement possible cette information, et à encourager une plus grande collaboration avec les milieux universitaires dans le contexte des études en recherche correctionnelle appliquée.

Voici les initiatives du Service dans ce domaine:

- a) organiser une direction de recherche pouvant coordonner, de façon efficace, d'importantes activités de recherche et de développement tout en réunissant en temps opportun, des fonctions de soutien et en formulant des conseils pour les différentes divisions et sections du Service, pour les administrateurs et le personnel des opérations, et pour les groupes de travail et comités internes;



- b) établir des mécanismes pour encourager une plus grande participation du personnel de base aux activités de recherche à l'intérieur du Service, et pour favoriser la coopération et la collaboration avec les composantes du système de justice pénale, et plus particulièrement avec le Secrétariat du Ministère et d'autres ministères fédéraux, les centres universitaires de recherche, les organismes provinciaux, le secteur du bénévolat, et les organismes et organisations correctionnels d'autres juridictions;
- c) préparer et faire approuver par le Comité supérieur de gestion les plans annuels de recherche qui tiennent compte des objectifs stratégiques du Service et qui se concentrent sur:
- le développement de techniques d'évaluation correctionnelle pour améliorer la gestion des cas;
  - l'analyse et la validation de nouvelles approches pour le traitement différentiel et une gestion plus efficace du risque que représente le délinquant;
  - la collecte, l'intégration et l'interprétation de données descriptives sur les groupes spéciaux de délinquants afin de proposer de nouvelles orientations pour les politiques et programmes relativement à la gestion du risque que représentent ces groupes;
- d) élaborer des méthodes pour la dissémination des résultats de recherche, dans le Service, de façon qui en facilitent la compréhension et l'assimilation pour le personnel et la gestion, et à l'échelle nationale et internationale, par des moyens qui accroissent la crédibilité de nos contributions;
- e) établir des processus nous permettant de nous tenir au courant des nouveautés en matière d'études sur la gestion et évaluer la pertinence et la signification des nouvelles tendances ou approches pour la gestion au Service.

**10. Établir et mettre en oeuvre un programme efficace de communications internes et externes.**

**Discussion**

Le Service correctionnel du Canada a besoin de l'appui du public canadien, y compris de ses propres employés, pour remplir son mandat. Afin d'obtenir cet appui, le Service doit être ouvert, franc et pouvoir rendre compte au public.

Ainsi, le programme de communications du Service correctionnel du Canada doit informer et instruire le public sur la nature du Service correctionnel du Canada, son mandat, ses programmes, sa Mission et ses objectifs. Le programme doit être conçu de façon à permettre au Service, de répondre aux demandes

d'information venant des représentants du Parlement, des groupes d'intérêt, des médias, des employés, des délinquants et du public en général. La gestion doit être à l'écoute des idées de ces groupes et solliciter leur avis pour en tenir compte au moment de l'élaboration et la mise en oeuvre de ses politiques et programmes.

Enfin, le programme de communication doit respecter l'esprit de la nouvelle politique gouvernementale en matière de communication, qui définit clairement les obligations des ministres, des gestionnaires et des fonctionnaires en général, qui sont tenus de communiquer ouvertement avec le public canadien.

Voici les initiatives du Service dans ce domaine:

- a) l'établissement et l'approbation d'une stratégie de communication d'ensemble pour le Service, découlant des recommandations du Groupe de travail sur la communication;
- b) l'établissement de plans opérationnels précis et mesurables pour satisfaire aux exigences du Service et à celles du Conseil privé;
- c) la mise sur pied et la dotation d'unités de communication aux administrations centrale et régionales qui seront conformes aux normes gouvernementales en matière de communication;
- d) la réalisation de sondages d'opinion publique dans le cadre de la stratégie de communication;
- e) l'amélioration de la préparation en vue des éventuelles situations d'urgence, et de la qualité des communications avec les médias et l'adoption d'une approche proactive relativement aux relations avec les médias;
- f) l'amélioration de la coopération avec les autres organismes du Solliciteur général et de justice pénale, y compris la possibilité d'initiatives conjointes en matière de communication;
- g) l'accroissement de la communication directe avec des secteurs particuliers du grand public et la diffusion d'information pertinente à ceux-ci;
- h) le développement et l'amélioration des publications internes existantes; et
- i) la recherche et la validation de moyens innovateurs pour augmenter la communication directe entre les membres de la gestion et le personnel et améliorer la qualité et la rapidité des communications entre l'administration centrale et les unités locales.

**11. Améliorer l'efficacité de la gestion, de l'administration et des opérations en accroissant l'automatisation et l'utilisation de la technologie.**

**Discussion**

L'automatisation et la technologie offrent un nombre accru d'options et de solutions aux membres de la gestion et du personnel pour l'accomplissement de la Mission du Service. Dans la mesure où l'étude d'un plus grand nombre d'options accroît la qualité des décisions et des programmes, l'automatisation et la technologie serviront à augmenter l'efficacité au sein du Service correctionnel du Canada.

Voici les initiatives du Service dans ce domaine:

- a) la mise en oeuvre du Système de gestion des détenus (SGD), y compris le soutien de son infrastructure;
- b) l'élaboration et la mise en oeuvre des systèmes de gestion des biens et du matériel;
- c) la mise au point du système de micro-ordinateurs portatifs personnels (Laptop) pour les agents de libération conditionnelle et l'étude de la faisabilité de le relier au SGD;
- d) l'étude des possibilités de bureautique, y compris la mise sur pied de systèmes informatiques facilitant la prise des décisions pour les responsables du personnel et des finances.

## CHAPITRE V

### RÉALISATIONS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Cette section présente un sommaire des plans d'actions du Service pour appuyer la réalisation de ses objectifs corporatifs. Des énoncés décrivant les réalisations de l'Administration centrale et des régions sont identifiés pour chaque objectif. Ceux-ci serviront de base à l'imputabilité des gestionnaires et à la mise-à-jour du Document de planification.

#### OBJECTIF CORPORATIF 1

Améliorer la gestion des cas.

##### 1) 1989-1990

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- élaborera des lignes de conduite et des normes s'appliquant à la gestion des cas ainsi que des lignes de conduite pour assurer le respect des exigences en matière des standards;
- formera les membres du personnel de la gestion des cas sur les lignes de conduite et les normes relatives à la gestion des cas;
- continuera la mise en oeuvre et l'évaluation des normes s'appliquant aux installations résidentielles communautaires et à la surveillance communautaire:
  - en développant des lignes de conduite visant à assurer le respect des exigences de révision et en établissant des normes relativement à la sécurité statique des centres correctionnels communautaires et des établissements à sécurité minimale;
  - en élaborant des plans d'action pour effectuer la mise en application des normes dans tous les bureaux de libération conditionnelle et tous les centres correctionnels communautaires, en Alberta pour ce qui est des délinquants sous juridiction fédérale, et dans le cas de toutes les ententes contractuelles conclues pendant l'année 1990-1991 avec des organismes du secteur privé qui fournissent des services de surveillance;

- élaborera des normes en matière de ressources humaines pour la gestion des cas.

Les régions:

- identifieront et formeront des réviseurs, et effectueront des projets pilotes de révisions des standards.

2) 1990-91/1991-92

L'administration centrale et les régions:

- effectueront/assureront le suivi des révisions des standards pour évaluer l'efficacité des normes des Centres résidentiels communautaires et des normes de supervision; et
- mettront en oeuvre et évalueront les normes en matière de ressources humaines pour la gestion des cas.

### OBJECTIF CORPORATIF 2

**Augmenter la participation des délinquants aux programmes qui répondent à leurs besoins.**

1) 1989-1990

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- établira, à l'intention des établissements, un cadre de programmes renfermant des instructions relatives à la rémunération des détenus et à l'élaboration des énoncés de politique et des plans de mise en oeuvre connexes;
- établira un plan de projets en vue d'effectuer les analyses nécessaires à la détermination des programmes et des activités que requièrent la population carcérale générale et les détenus ayant des besoins spéciaux;
- élaborera des lignes de conduite, des normes et une stratégie de communication pour le programme d'aptitude à la vie quotidienne, ainsi qu'une stratégie de mise en oeuvre de tous les éléments du programme;
- planifiera la mise en oeuvre, à l'échelle nationale, des recommandations découlant des activités du Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels;

- complétera la Révision des politiques fédérales/provinciales.

Les régions:

- commenceront l'élaboration des plans et la détermination des ressources nécessaires à la mise en application des recommandations formulées par le Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels; et
- continueront d'offrir des programmes appropriés d'aptitude à la vie quotidienne.

Région de l'Ontario:

- planifiera un projet témoin détaillé de mise en oeuvre qui tient compte de tous les aspects des recommandations formulées par le Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels.

Région de l'Atlantique:

- mettra en oeuvre le projet témoin "Vivre sans violence".

Régions de l'Atlantique et du Pacifique:

- continuera le projet témoin d'aptitudes à la vie quotidienne.

2) 1990-91/91-92

L'administration centrale et les régions:

- développeront des politiques découlant du Groupe de travail sur les programmes communautaires et institutionnels, coordonneront et mettront en oeuvre des plans régionaux;
- approuveront et mettront en oeuvre les éléments de programmes découlant de la Révision des politiques fédérales/provinciales;
- mettront en oeuvre et assureront le suivi du cadre de programmes à tous les niveaux sécuritaires;
- évalueront les programmes d'épanouissement offerts aux détenus et mettront en oeuvre des programmes alternatifs; et
- développeront, mettront en oeuvre et évalueront les projets d'aptitudes à la vie quotidienne.

### OBJECTIF CORPORATIF 3

**Accroître la qualité et la fréquence de l'interaction entre le personnel et les délinquants.**

**1) 1989-1990**

L'administration centrale:

- approuvera les plans élaborés au niveau opérationnel relativement à la gestion par unité dans les établissements.

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- développera des contenus de cours pour la formation initiale, la formation sur la Gestion par Unité pour les agents de correction de niveau II, les surveillants correctionnels, le personnel de la gestion des cas, les coordonnateurs des opérations correctionnelles, ainsi que pour la formation de rappel pour les gestionnaires d'unité; et
- identifiera des mécanismes favorisant l'interaction efficace entre le personnel et les délinquants.

Les régions:

- donneront des cours de formation aux gestionnaires d'unité, aux agents de correction de niveau II, aux surveillants correctionnels, à des membres choisis du personnel de la gestion des cas et des programmes ainsi qu'aux coordonnateurs des opérations correctionnelles.

**2) 1990-91/1991-92**

Les régions:

- compléteront la mise en oeuvre de la gestion par unité et donneront des cours de formation tel que requis; et
- mettront en oeuvre et évalueront les stratégies pour favoriser l'interaction accrue entre le personnel et les délinquants.

#### OBJECTIF CORPORATIF 4

Élaborer et mettre en oeuvre des politiques et des programmes qui répondent aux besoins particuliers des délinquantes; délinquants autochtones; délinquants souffrant de troubles mentaux; et délinquants purgeant de longues sentences.

1) 1989-1990

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- complétera le rapport du Groupe de travail pour les femmes sous sentence fédérale et développeront des plans spécifiques de mise en oeuvre;
- élaborera une stratégie en vue d'effectuer la mise en oeuvre des recommandations du Groupe d'étude sur les délinquants autochtones; et
- complétera l'étude épidémiologique sur l'incidence des désordres mentaux et développeront un cadre de politiques pour les services de santé mentale.

2) 1990-91/1991-92

L'administration centrale et les régions:

- développeront et mettront en oeuvre des plans d'action conformément aux recommandations du Groupe de travail pour les femmes sous sentence fédérale;
- compléteront la mise en oeuvre de tous les projets du Groupe d'étude sur les délinquants autochtones;
- développeront et mettront en oeuvre les politiques et procédures découlant du cadre de politiques pour les services de soins de santé mentale; et
- compléteront le Groupe de travail sur les détenus purgeant de longues sentences, incluant le développement des politiques et programmes qui traitent des résultats.



## OBJECTIF CORPORATIF 5

**Mettre au point des programmes de lutte contre l'usage abusif de drogues et d'alcool, en mettant l'accent sur la prévention, l'information et le traitement.**

### 1) 1989-1990

L'administration centrale et les régions:

- initieront un groupe de travail pour déterminer des stratégies pour réduire l'usage abusif de drogues et d'alcool; et
- mettront au point des programmes de lutte contre l'usage abusif de drogues et d'alcool en effectuant des analyses régionales concernant les besoins des délinquants au moment de la réception et de l'orientation.

La région de l'Atlantique:

- terminera le projet témoin sur la détermination du mode de vie par procédure assistée par ordinateur.

La région de l'Ontario:

- mettra à exécution le programme de lutte contre l'usage abusif de drogues et d'alcool de la Société Saint-Léonard de Hamilton et étendra l'application du programme Brentwood à la Prison des femmes.

La région du Québec:

- évaluera le programme de toxicomanie de l'établissement Donnacona et étendra l'application du programme de Portage à l'établissement Leclerc.

### 2) 1990-91/1991-92

L'administration centrale et les régions:

- développeront et mettront en oeuvre les politiques et procédures découlant des recommandations du Groupe de travail sur l'abus d'intoxiquants; et
- mettront en oeuvre le programme de l'analyse d'urine et évalueront la procédure de dépistage de l'abus d'intoxiquants, si les résultats des causes actuellement devant les Cours de justice et les recommandations de l'étude sur le contrôle des objets interdits en établissements le permettent.

## OBJECTIF CORPORATIF 6

**Concevoir et mettre en oeuvre des programmes qui communiquent des valeurs et des attitudes qui sont conformes au document portant sur la Mission et qui mettent l'accent sur la communication entre les délinquants et le personnel, entre les membres du personnel et entre les gestionnaires et les employés.**

### 1) 1989-1990

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- développera un énoncé de politique qui encadrera les activités de formation au SCC; et
- développera les programmes de formation en matière de leadership situationnel, la formation en surveillance basée sur les compétences attendues, la détermination des objectifs personnels et les relations interpersonnelles/ communications.

### 2) 1990-91/1991-92

L'administration centrale et les régions:

- élaboreront une politique appuyant la prestation des cours nationaux et coordonneront le développement des contenus de ces cours; et
- développeront les contenus des cours de formation pour les gestionnaires et le personnel des opérations, coordonneront et assureront la prestation des cours au besoin.

## OBJECTIF CORPORATIF 7

**Établir et mettre en oeuvre un cadre de gestion du personnel permettant d'assurer qu'un personnel compétent et motivé soit disponible au moment et aux endroits pertinents.**

### 1) 1989-1990

L'administration centrale:

- poursuivra la proposition ayant trait à la retraite anticipée, à la discrétion du Ministre et du Parlement.

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- terminera l'analyse des professions de la fonction correctionnelle et révisera les systèmes pertinents d'appréciation du rendement, y compris les critères de rendement;
- continuera la mise au point d'un projet d'automatisation du Système de gestion du personnel;
- élaborera des normes relatives à l'état médical, la santé et la forme physique; et
- établira et mettra en oeuvre des lignes de conduite concernant les comités de placement des employés.

### 2) 1990-91/1991-92

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- complétera le projet de qualification au niveau et la promotion par ordre de mérite;
- mettra en oeuvre les normes relatives à l'état médical, la santé et la forme physique; et
- mettra en oeuvre le Système de gestion du personnel, moyennant une approbation par le Conseil du Trésor.

## OBJECTIF CORPORATIF 8

**Mettre sur pied un cadre de responsabilités et un système d'information qui permettrait la conclusion d'une entente d'APRM entre le Solliciteur général et les ministres du Conseil du Trésor.**

### 1) 1989-1990

L'administration centrale:

- développera un plan d'évaluation triennal pour 1989/90 à 1991/92 et modifiera au besoin le plan suite à l'approbation du cadre du plan opérationnel.

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- élaborera et mettra en application les projets suivants:
  - un guide de planification
  - un système d'information de gestion
  - un cadre du plan opérationnel
  - une structure de plans de travail (élaboration seulement)
  - une amélioration des modalités de contrôle et de suivi relativement à l'administration des réclamations.
- mettra sur pied un univers de vérification conforme au cadre du plan opérationnel; et
- complétera les vérifications prévues au calendrier.

### 2) 1990-91/1991-92

L'administration centrale et les régions:

- mettront à exécution de façon intégrale les calendriers des vérifications; et
- mettront en oeuvre la structure des plans de travail.

## OBJECTIF CORPORATIF 9

### Augmenter les activités de recherche et de développement à l'appui des programmes correctionnels et de la gestion.

Le Service commencera la mise en oeuvre de toutes les initiatives en 1989-1990 et les poursuivra au cours des années 1991 et 1992.

#### L'administration centrale:

- établira le rôle et la fonction de la direction de la Recherche, une méthode visant l'élaboration d'un Plan annuel de recherche et une stratégie permettant une vaste diffusion des résultats obtenus;
- réalisera des projets de recherche sur la violence, la gestion de cas et les nouvelles méthodes d'évaluation, l'engagement du personnel, la motivation du détenu, et l'impact de la programmation sur l'ajustement communautaire et offrira, à l'intention des gestionnaires du SCC, des services de consultation fondés sur la recherche;
- établira un Comité consultatif national de recherche en milieu universitaire et un Comité national de recherche au sein du SCC;
- publiera des articles dans des revues professionnelles;
- développera et diffusera une revue intitulée "Forum", une revue qui porte sur la recherche et est destinée à des spécialistes oeuvrant dans le domaine correctionnel;
- mettra sur pied un programme de stages à l'intention d'étudiants au niveau supérieur afin d'appuyer la préparation de thèses de recherche sur des questions correctionnelles;
- établira des liens avec des associations nationales et internationales effectuant des recherches dans le domaine correctionnel;
- organisera des conférences annuelles sur la recherche en milieu correctionnel; et
- développera une capacité à se tenir au courant des récents développements en matière d'études sur la gestion et évaluera la pertinence et significations des nouvelles tendances ou approches pour la gestion du Service.

#### Les régions:

- établiront des comités régionaux de recherche afin de promouvoir et d'examiner les activités de recherche;
- assigneront la coordination des activités de recherche à une fonction régionale;

- prépareront des rapports annuels résumant les activités de recherche dans leur région;
- accroîtront le nombre des programmes de stages et des programmes d'emplois d'été à l'intention des étudiants;
- contrôleront la collecte de données à l'appui du Plan annuel de recherche et coordonneront les contributions régionales à la revue "Forum";
- mettront sur pied des ateliers afin de permettre aux membres du personnel de discuter des initiatives du SCC en matière de recherche; et
- développeront un programme de séminaires par des conférenciers invités, portant sur des questions d'intérêt en matière de gestion.

Les régions des Prairies et du Pacifique:

- développeront et mettront en application des plans annuels régionaux de recherche.

**OBJECTIF CORPORATIF 10**

**Élaborer et mettre en oeuvre un programme efficace de communications internes et externes.**

Le Service débutera la mise en oeuvre de toutes les initiatives en 1989-1990 et les poursuivra au cours des années 1991 et 1992.

L'administration centrale:

- élaborera une stratégie de communications, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur les communications;
- mettra sur pied un projet interne de sondage sur la conscience et l'opinion publiques concernant les questions correctionnelles et participera au sondage national de la justice canadienne;
- améliorera les mesures de préparation en cas de situation d'urgence, ainsi que la communications aux médias à ce genre d'événement; travaillera d'une façon positive avec les médias d'information;
- continuera d'améliorer la présentation et la diffusion de publications internes telles que le journal "Entre Nous", avec un encart trimestriel provenant des provinces et le bulletin hebdomadaire "Focus";
- publiera et diffusera "Forum", une nouvelle revue trimestrielle axée sur les activités de recherche à l'intention des spécialistes en matière de correction; et

- fournira un appui aux cadres supérieurs du SCC qui doivent prononcer des discours.

L'Administration centrale et les régions:

- organiseront et compléteront la dotation des unités de communication;
- développeront des plans opérationnels pour appuyer la stratégie de communication;
- accroîtront la communication directe et fourniront des informations pertinentes pour des secteurs particuliers du grand public;
- donneront aux portes-paroles du SCC une formation initiale ou de rappel en matière de relations avec les médias;
- développeront une manière assurée avec les médias en augmentant les contacts réguliers, les possibilités d'accès aux établissements et aux bureaux de libération conditionnelle, ainsi que les rencontres avec les comités de rédaction et les réalisateurs d'émissions de radio et de télévision;
- développeront des mécanismes de coopération avec les autres agences du Ministère du Solliciteur général et avec les agences correctionnelles provinciales; et
- effectueront des recherches et des essais en vue de trouver des moyens innovateurs d'améliorer la qualité et la rapidité des communications entre l'Administration centrale et les unités locales, et entre la gestion et le personnel.

Les régions:

- établiront des bureaux pour conférenciers de façon à appuyer les personnes devant prononcer des discours.

**OBJECTIF CORPORATIF 11**

**Améliorer l'efficacité de la gestion, de l'administration et des opérations en accroissant l'automatisation et l'utilisation de la technologie.**

1) 1989-1990

L'administration centrale, avec la participation des régions:

- complétera les études d'emplacement du réseau local dans tous les locaux du SCC et de la CNLC et fera l'installation du réseau dans les bureaux du SCC et de la CNLC, ainsi que dans la moitié des établissements du SCC;

- achèvera la conception des versions 1 & 2 du Système de gestion des délinquants (SGD);
- installera un nouveau réseau dans l'ensemble du SCC;
- mettra en application le Système de gestion des biens meubles et immeubles;
- développera une direction pour appuyer le Système de gestion du personnel; et
- développera et mettra en application le nouveau cadre de planification portant sur la gestion des systèmes informatiques au SCC.

La région du Québec, avec la participation de l'administration centrale:

- mettra en application le projet de bureautique au Leclerc et complètera l'étude de faisabilité pour mettre en oeuvre un projet de bureautique à l'administration régionale.

Les Régions:

- développeront et mettront en application des projets d'automatisation.

2) 1990-91/1991-92

L'administration centrale et les régions:

- mettront en application le projet SGD;
- complèteront les installations des réseaux locaux; et
- développeront et mettront en application les systèmes de gestion des biens et de gestion du personnel.

Les régions:

- développeront et mettront en application des initiatives locales.



## ANNEXE I

### RAPPORT D'ÉTAPE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les orientations stratégiques sont les objectifs spécifiques de 1988-1989 du Service. Un sommaire du progrès accompli dans l'atteinte de chacune des orientations est présenté ci-dessous.

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE 1.

**Réduire de 5% par année, jusqu'en 1990, le nombre d'analphabètes fonctionnels parmi les détenus des pénitenciers fédéraux.**

Des cibles visant la réduction du taux d'analphabétisme étaient établies pour chaque région pour la période allant du 1er avril 1987 jusqu'au 31 mars 1989. Sur une base nationale, 2100 détenus devaient compléter le niveau de scolarité de la huitième année. A la fin de septembre 1988, le taux national de réalisation de l'objectif était 84%, avec encore 6 mois avant la fin de la période.

Le Service continuera à avoir recours à des processus diagnostics améliorés, incluant l'évaluation des besoins à l'égard de l'éducation formelle, et à des approches innovatrices pour maîtriser les déficiences perceptuelles et d'apprentissage. Cette orientation stratégique est encore valide et demeurera un aspect important des opérations du Service.

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE 2.

**Adopter la gestion par unité comme approche organisationnelle de base pour la gestion des pénitenciers.**

La gestion par unité est la stratégie fondamentale de l'organisation des établissements et de la gestion des délinquants. Un processus de mise en oeuvre par étapes a été approuvé par la gestion supérieure. L'infrastructure de gestion et de supervision a été mise en place dans tous les établissements du Service correctionnel du Canada au 1er avril 1989.

Un plan de mise en oeuvre à long terme, décrivant les initiatives en matière de politiques, de classification et de dotation, de communications, de révision opérationnelle et de formation du personnel, a été approuvé par la gestion supérieure. Toutes les régions commenceront la mise en oeuvre du plan à long terme le 1er avril, 1989.

### **ORIENTATION STRATÉGIQUE 3.**

**Réduire la consommation et le trafic de drogues ainsi que leurs effets secondaires chez les détenus en adoptant des initiatives complémentaires d'application de la loi, de traitement et de prévention.**

Dans le cadre de la Stratégie nationale de la drogue du gouvernement fédéral, le Service correctionnel du Canada a développé une "stratégie de la drogue du SCC", dont les initiatives importantes étaient l'analyse d'urine et le développement de programmes de traitement pour les délinquants ayant des problèmes d'abus d'intoxiquants.

#### **Programme de l'analyse d'urine**

Actuellement, le programme de l'analyse d'urine est mis en oeuvre dans trois établissements de la région de l'Ontario (Joyceville, la Prison des femmes, et Pittsburg).

L'avenir du programme dépendra des résultats des causes présentement devant la Cour d'appel du Québec, et la Cour fédérale ainsi que des changements dans le Règlement des Services sur les Pénitenciers qui pourraient être requis. Une directive du Commissaire et des normes nationales pour appuyer un tel programme sont en voie de développement.

#### **Traitement de l'abus d'intoxiquants**

Une politique et un ensemble de normes opérationnelles pour le traitement de l'abus d'intoxiquants ont été développés pour révision par le personnel des opérations.

Les régions de l'Atlantique et des Prairies font l'essai du questionnaire portant sur la "détermination du mode de vie". Une procédure d'évaluation automatisée est utilisée pour l'identification de l'ampleur de l'abus et des besoins en terme d'intervention.

Un inventaire des programmes de traitement de l'abus d'intoxiquants offerts au Service correctionnel du Canada et un projet témoin pour mettre en oeuvre un programme de traitement pré-libératoire ont aussi été complétés.

#### **ORIENTATION STRATÉGIQUE 4.**

**Promouvoir le bien-être physique et mental des détenus, de l'admission à l'établissement jusqu'à l'expiration du mandat, en leur assurant des services d'éducation, des services de promotion de la santé et des soins, par des programmes accessibles.**

L'étude portant sur la révision des soins médicaux, qui promulguait la prestation d'un programme intégré de santé mentale et physique par les moyens les plus efficaces, est maintenant rendue à sa phase de mise en oeuvre.

La révision consistait à intégrer les fonctions de la santé et de la psychologie aux niveaux national et régional de l'organisation; à maintenir l'exigence d'un diplôme en médecine pour le poste de Directeur des soins de santé; à mettre en oeuvre le regroupement des services de santé dans les régions de l'Atlantique et du Pacifique et des équipes de santé dans les établissements ou le recours à des équipes ambulatoires; à former les agents de correction en réanimation cardio-respiratoire et premiers soins; à examiner l'accès des détenus aux drogues non-prescrites à la cantine; à développer des normes pour la psychologie et à rédiger une description de tâches pour le poste de psychologue dans la communauté (région de l'Ontario).

#### **ORIENTATION STRATÉGIQUE 5.**

**Mettre au point et multiplier les services conçus pour répondre aux besoins particuliers de certaines catégories de délinquants: les autochtones, les femmes, les personnes souffrant de troubles mentaux et les détenus condamnés à de longues peines.**

Les besoins uniques de ces groupes, ainsi que l'anticipation d'un engagement à long terme pour développer des stratégies pour chacun d'eux, exigent la mise en place d'initiatives clairement identifiées. Le Service poursuivra ses efforts pour traiter les questions relatives au développement de politiques et de programmes pour ces groupes.

##### **Autochtones**

Dans l'attente de la publication et distribution du Rapport du groupe de travail sur la réinsertion du délinquant autochtone, le Directeur, Programmes pour les délinquantes et les délinquants autochtones représentait le SCC sur le Comité de la coordination de la mise en oeuvre.

Quinze agents de liaison autochtones ainsi que des membres du personnel du SCC des régions du Pacifique, des Prairies et de l'Ontario ont reçus de la formation sur le counselling sur les dépendances. En réponse au besoin de régulariser les allocations de ressources pour les services de liaison, un plan de distribution des agents de liaison autochtones a été développé et inclus au Plan opérationnel pluriannuel.

Une analyse de l'incidence du suicide parmi les détenus Inuit a été initiée, considérant le haut taux de suicide parmi la population des jeunes autochtones du Nord.

### **Femmes**

Les initiatives comprenaient la formation du personnel de la Prison des femmes sur l'abus sexuel, émotif et physique; l'amélioration des programmes d'éducation et de counselling sur l'abus d'intoxiquants et l'établissement d'un programme pour parents à la Prison des femmes; l'achèvement de l'étude sur les délinquantes par la région de l'Atlantique et de l'étude tripartite sur les services et programmes à la Prison Tanguay par la région du Québec; la poursuite des réunions des Comités tripartites sur les programmes pour délinquantes dans la plupart des provinces; l'approbation par le Ministre et le Conseil du Trésor pour procéder au nouvel échange de services pour délinquantes avec la province de la Colombie-Britannique.

### **Désordres mentaux**

Le Service correctionnel du Canada a initié une recherche pour déterminer l'incidence des désordres mentaux parmi la population des détenus, en procédant par échantillon. L'outil méthodologique choisi pour effectuer l'étude était le "Diagnostic Interview Schedule", développé à l'Université de Washington.

Les données sur la prévalence et la distribution permettra au Service de développer un programme intégré qui assurera la continuité des services.

### **Longues peines**

Un Comité national du SCC a été établi pour évaluer des options pour traiter les questions de la gestion de la sentence et du traitement des détenus purgeant de longues sentences. Le comité a développé des termes de référence pour étudier davantage les options de programmes.

## **ORIENTATION STRATÉGIQUE 6.**

### **Renforcer notre chaîne de responsabilité.**

Un groupe de travail fut établi pour réviser certains champs d'imputabilité, incluant les Documents d'imputabilité, l'information de gestion, le cadre du plan opérationnel, et un mémoire d'entente.

Le concept des Documents d'imputabilité entre le Commissaire et ses principaux adjoints a été approuvé par la gestion supérieure et de tels Documents seront établis en 1989-1990.

Les projets menant au développement de l'information de gestion et au cadre du plan opérationnel se poursuivront en 1989-1990. Suite à l'approbation du cadre du plan opérationnel, une entente avec le Conseil du Trésor sera poursuivie.

#### **ORIENTATION STRATÉGIQUE 7.**

**Continuer à faire avancer le dossier de la retraite anticipée.**

Des rencontres entre le Conseil du Trésor et le Syndicat des employés du Solliciteur général ont eu lieu et des questions litigieuses demeurent. Toutefois, aucune autre action ne peut être entreprise avant l'obtention d'une approbation législative ou l'intervention par des officiers seniors du Conseil du Trésor pour permettre de réouvrir la discussion sur les questions litigieuses.

#### **ORIENTATION STRATÉGIQUE 8.**

**Élaborer une stratégie de ressources humaines globale.**

Étant donné le changement dans l'environnement de la gestion, l'actuel Plan pluriannuel des ressources humaines a été révisé de façon à être fondé sur une mission pour la gestion du personnel qui permettra au SCC de se promouvoir d'un personnel compétent et motivé au bon moment et à la bonne place. Un ensemble de 25 projets découlera de cette révision.

Une nouvelle entente avec la Commission des langues officielles a été conclue.

#### **ORIENTATION STRATÉGIQUE 9.**

**Mettre au point une stratégie et un réseau de communications efficaces afin d'assurer que le public, les organismes de justice pénale, le personnel et les détenus comprennent le système correctionnel, ses objectifs et ses programmes, et y participent.**

Le groupe de travail qui révisait la fonction de communication a présenté des recommandations qui, une fois approuvées, seront mises en oeuvre en 1989-1990. Le développement de la capacité du Service à compléter les examens et analyses de l'environnement est une des questions importantes traitées par le groupe de travail.

Une ébauche de politique sur l'accès des détenus aux médias et l'accès des médias aux détenus a été développée pour révision.