

**Stages et bourses en élaboration de politiques  
Rapport final**

**Consultation, collaboration, changement :  
Vers des partenariats entre les secteurs public et bénévole pour l'élaboration des  
politiques en matière de justice pénale**

**Helen Friel**

## 1. Préambule

### **Programme Stages et bourses en élaboration de politiques (SBEP)**

Dans le cadre de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC) du gouvernement fédéral, la Table conjointe sur les moyens d'action a mis sur pied des projets pilotes pour le programme Stages et bourses en élaboration de politiques (SBEP). Il s'agit de la première évaluation des options en vue d'initiatives plus permanentes visant à accroître la capacité d'élaboration des politiques des organismes bénévoles, d'une part, et à permettre au secteur bénévole et au gouvernement de mieux se comprendre pour collaborer aux processus d'élaboration des politiques gouvernementales, d'autre part.

Ces stages ou échanges visent à accroître la capacité du secteur bénévole à s'engager dans l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et à y contribuer en échangeant leurs connaissances spécialisées. Leurs objectifs sont les suivants :

- créer une réserve de personnes ayant une expérience pratique de l'élaboration de politiques et connaissant bien le secteur bénévole;
- faciliter l'apprentissage mutuel et accroître les connaissances et les échanges en matière d'élaboration des politiques et de gestion tant au gouvernement que dans le secteur bénévole.

### **Organisme/ministère d'attache : Service correctionnel du Canada**

**Historique :** L'emprisonnement, tel qu'il existe au Canada de nos jours, remonte à la construction du pénitencier de Kingston en 1835. Cet établissement se trouve pendant plus de 30 ans sous compétence provinciale, jusqu'à l'adoption de l'*Acte de l'Amérique du Nord britannique* (1867), qui fixe les responsabilités fédérales et provinciales en matière de justice. À la suite de l'adoption du premier *Acte des pénitenciers* (1868), le pénitencier de Kingston et deux autres prisons construites avant la confédération à Saint John (Nouveau-Brunswick) et à Halifax (Nouvelle-Écosse), passent sous responsabilité fédérale, créant ainsi « *un réseau pénitentiaire fédéral chargé d'établir, de maintenir et de gérer des pénitenciers pour les délinquants condamnés à deux ans ou plus d'emprisonnement* ». Pendant la grande dépression des années 30, une série de grèves et d'émeutes menées par des détenus attire l'attention du public sur la philosophie pénale et la gestion des prisons et conduit à la formation de la Commission royale d'enquête Archambault. Publié en 1938, le rapport de la Commission met l'accent pour la première fois sur la prévention du crime et la réadaptation des délinquants. C'est un jalon dans l'histoire des services correctionnels, et une grande partie de ses principes tiennent encore aujourd'hui. Après la Seconde Guerre mondiale, le nombre croissant de détenus, le problème de la surpopulation dans les prisons et l'agitation qui y règne mènent à la formation, en 1953, du Comité Fauteaux chargé d'une nouvelle enquête sur le système correctionnel. Il propose un nouveau type de prison qui ne se limite plus à la détention et où l'on peut tenir des activités intéressantes et créatives dans le cadre de programmes visant à modifier le comportement de base, les attitudes et les habitudes des détenus. Il faut donc changer la nature des prisons pour permettre à ces programmes de porter fruit et pour offrir des possibilités de formation professionnelle et des programmes prélibératoires et postpénaux. Et surtout, les prisons doivent embaucher davantage de personnel spécialisé, formé en travail social, en psychologie, en psychiatrie, en criminologie et en droit. Les recommandations formulées par le

Comité Fauteaux lancent une nouvelle ère de réforme et d'expansion législatives et institutionnelles.

En 1976, une série de troubles rappelle les lacunes persistantes du système correctionnel et mènent à une nouvelle approche en matière de gestion des établissements correctionnels au Canada, fondée sur le principe que bien des abus n'auraient pas lieu s'il fallait rendre compte au public et si la population participait à l'élaboration des politiques correctionnelles. On donne donc à des groupes extérieurs un plus grand accès aux pénitenciers et on établit des comités consultatifs de citoyens. On prête alors une nouvelle attention au traitement des détenus, ce qui mène à l'établissement de programmes de formation à leur intention, qui répondent aux normes d'accréditation des provinces. Tout aussi important est l'établissement d'un règlement, fondé sur la primauté du droit, régissant les détenus et les employés. Les droits des détenus sont protégés par des mécanismes comme les comités d'examen des griefs, l'indépendance des présidents et les comités de détenus.

**Vision, mission et objectifs :** Le Service correctionnel du Canada (SCC) est un organisme du ministère du Solliciteur général chargé d'administrer les peines d'emprisonnement de deux ans ou plus imposées par les tribunaux. Il gère les établissements pénitentiaires et surveille les délinquants mis en liberté sous condition dans la collectivité.

La mission du Service correctionnel du Canada a été adoptée en 1989. Le dernier sondage effectué auprès de la fonction publique révèle que les employés du SCC connaissent mieux sa mission que les fonctionnaires des autres ministères. Ce fait est d'une très grande importance pour le SCC dans l'accomplissement de sa mission, qui précise ce qui suit : « *le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale et dans la reconnaissance de la primauté du droit, 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 sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain.* »

La *Loi constitutionnelle*, la *Charte canadienne des droits et libertés*, le *Code criminel*, la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* et leurs règlements respectifs, ainsi que d'autres lois fédérales, régissent le SCC. Son mandat (tel qu'établi dans la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*) vise à contribuer au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité, d'une part en assurant l'exécution des peines par des mesures de garde et de surveillance sécuritaires et humaines et, d'autre part, en aidant au moyen de programmes appropriés dans les pénitenciers ou dans la collectivité, à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion sociale à titre de citoyens respectueux des lois.

En outre, les politiques et les lois du gouvernement sur les finances, le personnel et l'administration régissent également le SCC, sous la direction du Conseil du Trésor (CT). Comité du Cabinet chargé de gérer le gouvernement du Canada, le Conseil du Trésor fournit un cadre de politique dans des domaines tels que la comptabilité, la vérification et l'évaluation, les marchés, la gestion financière, la technologie de l'information, les biens immobiliers et les affaires réglementaires relativement aux pratiques administratives du gouvernement et à ses éléments d'actif. En tant qu'employeur des fonctionnaires, le Conseil du Trésor établit les dispositions en vertu desquelles la fonction publique attire et conserve le personnel nécessaire pour effectuer

son travail. En tant que gestionnaire des dépenses, il doit préparer le Budget des dépenses du gouvernement et surveiller les dépenses relatives aux programmes dans les ministères.

Parmi les lois concernées, citons la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur le vérificateur général*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Grâce à l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, ces politiques et ces lois aident le gouvernement à se concentrer sur l'atteinte des résultats dans trois secteurs principaux :

- l'intendance des ressources fédérales,
- la gestion des effectifs,
- les services aux Canadiennes et aux Canadiens.

Bien que ces lois et politiques soient essentielles à ces rôles, il est évident que l'application de ces mesures de contrôle à la gestion quotidienne des ressources et à la prise de décisions efficaces dans le vaste environnement de la fonction publique est plus complexe que les processus suivis dans le secteur bénévole.

### **Activités en cours**

L'intervention du SCC dans le processus de justice pénale commence lorsqu'une peine d'incarcération de deux ans ou plus est imposée à un délinquant. Le commissaire du Service correctionnel du Canada, qui relève du solliciteur général, dirige le SCC. L'administration centrale à Ottawa effectue la planification générale et élabore les politiques du SCC, tandis que les cinq bureaux régionaux les mettent en œuvre dans leurs établissements. Le SCC fonctionne selon trois niveaux de gestion : bureau national, bureaux régionaux et établissements/bureaux de district.

Les décisions relatives à la mise en liberté conditionnelle des délinquants relèvent de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Le SCC doit toutefois préparer les délinquants à se présenter devant la Commission et surveiller, jusqu'à la fin de leur peine, les délinquants sous responsabilité fédérale qui sont mis en liberté sous condition dans la collectivité.

Le SCC a pour mandat de contribuer à la protection du public. Pour ce faire, il doit exploiter ses établissements, ses bureaux de libération conditionnelle et ses centres communautaires conformément aux objectifs et aux principes de la politique canadienne en matière correctionnelle. Celle-ci est définie par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Dans la pratique, la prise de décisions et les programmes correctionnels doivent incorporer les éléments d'intervention, d'aide et de contrôle. Parce qu'il est impossible de prédire avec exactitude le comportement humain, la prise de décisions doit privilégier la meilleure stratégie susceptible de réduire la probabilité d'une nouvelle infraction, tant à court qu'à long terme.

Pour réaliser cette mission et remplir son mandat, l'engagement général du SCC envers les Canadiennes et les Canadiens au cours des trois prochaines années compte quatre défis de taille.

**Évolution de la population de délinquants :** Les délinquants ont des antécédents de plus en plus variés. Au cours des dernières années, on a observé une augmentation du nombre de délinquants masculins mineurs et majeurs reconnus coupables de crimes ou associés au crime organisé et aux gangs. En outre, 80 p. 100 ont des troubles cognitifs, 79 p. 100 des problèmes liés à l'alcool ou aux drogues et près de 24 p. 100 sont atteints de maladies infectieuses. La délinquance féminine représente quant à elle 4 p. 100 de la population carcérale, et les minorités visibles, 10 p. 100. Le pourcentage de délinquants vieillissants pour qui de nouvelles stratégies d'intervention et de logement seront nécessaires a augmenté de près de 3 p. 100 depuis 1996. De plus, de nouvelles études révèlent que le taux de maladies infectieuses (hépatite C et VIH) est dix fois plus élevé chez les détenus que dans la population générale.

**Surreprésentation des délinquants autochtones :** Bien que les autochtones ne représentent que 2 p. 100 de la population canadienne adulte, ils correspondent à 15 p. 100 de tous les délinquants sous responsabilité fédérale. Des approches plus stratégiques et plus ciblées sont donc nécessaires afin d'accroître leurs possibilités de réinsertion de manière sécuritaire et en temps opportun.

**Réorganisation et transformation organisationnelle :** L'atteinte des objectifs correctionnels canadiens avec les moyens actuels représente un défi permanent. Conformément au discours du Trône de 2002, le SCC, comme d'autres organismes gouvernementaux, doit continuer à réaffecter ses ressources aux priorités les plus importantes. Il jouit toutefois d'une souplesse limitée à cet égard étant donné qu'environ 89 p. 100 des coûts de fonctionnement des établissements et 66 p. 100 des coûts relatifs à la prestation de services communautaires sont fixes ou semi-fixes.

**Renforcement des capacités communautaires :** Conformément au discours du Trône de 2002, le SCC estime que l'établissement de relations positives et réciproques avec les collectivités est essentiel à la sécurité publique. La participation active et la sensibilisation des citoyens, des organismes communautaires et du secteur bénévole occupent une place de plus en plus importante dans le mandat du SCC. Des citoyens et des organismes qui comprennent les activités de soutien, qui y prennent part et qui aident, conseillent et soutiennent le réseau apportent leurs forces, leurs perceptions, leurs compétences et leur expertise à la prestation de programmes et de services qui contribuent à la prévention du crime et à la réinsertion réussie des délinquants.

## **Sources de financement**

Le SCC gère plus de 200 sites au Canada, 365 jours par an, avec un effectif composé d'employés et d'agents contractuels supérieur à 15 000, et un budget de 1,5 milliard de dollars. De ce budget, 60 p. 100 couvre les salaires, 30 p. 100 les coûts de fonctionnement et d'entretien et 10 p. 100 les dépenses en immobilisations. Le SCC exploite différents types d'établissements, à tous les niveaux de sécurité, des maisons de transition, des établissements pour les délinquantes et pour les autochtones et les Inuits, des établissements médicaux pour ceux qui ont besoin d'un traitement en santé mentale, des bureaux de libération conditionnelle, un centre de recherche en toxicomanie, cinq collèges du personnel et un centre d'apprentissage en gestion correctionnelle. Au cours d'une journée-type, 12 600 délinquants se trouvent dans des établissements correctionnels et 8 500 sont surveillés dans la collectivité.

Le SCC est financé dans le cadre du processus des dépenses du gouvernement, appelé Budget principal des dépenses. Ce dernier appuie la demande d'autorisation de dépenser des fonds publics faite par le gouvernement au Parlement. Il comprend des

renseignements sur le pouvoir d'engager des dépenses budgétaires et non budgétaires. Chaque ministère présente son Budget principal des dépenses, qui comporte trois parties. Les parties I et II sont publiées dans un seul volume et doivent être déposées au plus tard le 1<sup>er</sup> mars de l'exercice précédent immédiat. La partie I replace le Budget principal dans le contexte du plan général des dépenses du gouvernement énoncé dans le budget. La partie II est le traditionnel livre bleu où figure le détail des crédits statutaires et votés au sein des programmes de chaque ministère et organisme. La dernière étape de présentation du Budget principal des dépenses au Parlement est le dépôt des rapports sur les plans et les priorités de chaque ministère. Les dépenses prévues dans ces rapports doivent être conformes aux directives fournies par le ministère des Finances dans le budget et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

### **Intérêts que représentent les politiques du SCC**

L'efficacité des services correctionnels et de la libération conditionnelle au Canada repose sur une approche équilibrée en matière de protection de la société et sur la capacité des êtres humains de modifier leurs comportements problématiques. La protection publique est primordiale, et le gouvernement estime que la détention sécuritaire, lorsqu'elle s'avère nécessaire, et la libération progressive et surveillée des délinquants dans la collectivité constituent la meilleure façon d'y parvenir. Le système canadien de justice pénale a longtemps considéré l'incarcération comme la meilleure solution à la criminalité. La *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (la Loi)* est l'une des nombreuses lois adoptées dans le cadre de l'initiative « Vers une réforme » du gouvernement fédéral au début des années 1990. La réforme visait à mieux harmoniser les facteurs pris en considération par le tribunal ayant déterminé la peine, d'une part, et le pouvoir discrétionnaire et les décisions des autorités responsables de la mise en liberté, d'autre part. Elle cherchait à assurer une peine juste et proportionnelle qui tienne compte à la fois du délinquant et du délit commis. Les modifications de la mise en liberté sous condition prévoyaient des mesures plus rigoureuses dans le cas des délinquants violents et des auteurs de délits graves en matière de drogue, et des mesures moins contraignantes pour les auteurs de délits non violents, compatibles avec la règle de fond qui veut que la sécurité du public passe en premier dans toute décision touchant le domaine correctionnel. L'objet et les principes énoncés dans la *Loi* devaient servir à uniformiser la prise de décision et l'application de ces décisions en matière correctionnelle et de mise en liberté sous condition, tout en donnant des précisions à ce sujet au public, aux victimes, aux délinquants, au personnel des pénitenciers et de l'aide postpénale ainsi qu'aux autres intervenants du système de justice pénale. Les modifications législatives apportées à la fin des années 1990 ont permis d'enrichir une approche plus large de justice fondée sur le développement social dans les dispositions sur la détermination de la peine du *Code criminel*. Les modifications conservent le principe de la renonciation et le principe fondamental selon lequel la peine doit être proportionnelle à la gravité de l'infraction et au degré de responsabilité du délinquant. Cette approche demeure l'élément moteur du système de justice pénale au Canada. Elle traite les causes sous-jacentes de la criminalité et reconnaît les facteurs sociaux, économiques et culturels complexes qui contribuent aux crimes et à la victimisation.

La complexité de l'environnement et le fait que le gouvernement doive traiter de grandes questions socio-économiques exigent plus de partenariats et une meilleure collaboration afin d'offrir à tous les Canadiens une meilleure qualité de vie. Le SCC essaie de

consolider ses activités dans les domaines clés de l'engagement communautaire et de la participation du public pour veiller à ce qu'ils fassent partie du processus décisionnel et de la programmation du SCC, en plus d'incorporer des aspects de l'intervention, du contrôle et de l'aide en milieu correctionnel, aux fins primordiales de la sécurité publique.

Cette consolidation confère un plus grand rôle au SCC en tant que partenaire visible de la sécurité publique et du filet de sécurité sociale au Canada, un rôle qui l'oblige à aller au-delà des relations traditionnelles en matière de développement communautaire. Pour atteindre cet objectif, le SCC s'est engagé à faire participer les Canadiens ainsi que des partenaires clés à l'élaboration de politiques sur la justice pénale, dans le but de tisser des partenariats plus étroits et de trouver des terrains d'entente relativement aux questions de justice pénale.

En ce qui concerne les lois sur la justice pénale, c'est le ministère fédéral de la Justice qui est responsable du cadre législatif au Canada, mais le SCC participe à l'élaboration de politiques de justice pénale en prenant part à des consultations sur les principaux enjeux, dont ceux qui suivent :

- le crime organisé;
- le rôle des victimes dans le système de justice pénale;
- les services aux victimes de crimes;
- la justice réparatrice;
- la violence familiale;
- les délinquants atteints de troubles mentaux;
- les jeunes contrevenants;
- la diversité, l'égalité et l'accès à la justice.

Le SCC oeuvre également avec la Gendarmerie royale du Canada dans le but de faire subir des tests aux délinquants qui répondent aux critères applicables aux tests rétroactifs d'empreintes génétiques, conformément à la loi promulguée en juillet 2000.

### **Organisme d'accueil : Association canadienne de justice pénale**

**Historique :** L'Association canadienne de justice pénale (ACJP) est un organisme bénévole national et indépendant qui travaille à l'amélioration du système de justice pénale au Canada. Elle a été fondée en 1919 et s'appelait à l'époque l'Association canadienne pour le bien-être des prisonniers. Il est intéressant de remarquer qu'elle a aidé Agnès Macphail, première députée canadienne, à réformer les pénitenciers canadiens en abolissant les punitions corporelles et en mettant en place un système de travail industriel plus adéquat pour les détenus. Les efforts faits par M<sup>me</sup> Macphail pour réformer les prisons ont mené à la création de la Commission Archambault (1938), dont il est question dans la section du présent document historique du SCC. L'Association a évolué au fil des ans et, en 1956, a fusionné avec la division du crime et de la délinquance pour former l'Association correctionnelle du Canada, sous l'égide de l'Association canadienne du bien-être. En 1984, on a élargi la composition de son Conseil d'administration et on lui a donné le nom d'Association canadienne de justice pénale.

## **Vision, mission et objectifs**

L'énoncé de mission de l'ACJP est le suivant : « *Reconnaissant que le système de justice pénale doit être centré sur la personne et répondre à ses besoins, l'Association canadienne de justice pénale se veut un organisme qui chapeaute toutes les composantes du système de justice pénale, y compris le grand public. Elle vise à promouvoir une réflexion éclairée et responsable afin de contribuer au développement d'un système de justice plus humain, équitable et efficace.* »

## **Activités en cours**

L'ACJP se consacre à l'atteinte des objectifs suivants :

- informer et éduquer le public, les intervenants et les observateurs intéressés par le système de justice pénale au moyen de publications, de conférences, de colloques et de congrès ainsi que des séances de formation;
- offrir des occasions de débat, de consultation et de prestation de conseils;
- amorcer les changements et en surveiller les progrès;
- encourager l'amélioration en matière de prévention du crime, de programmes communautaires, de programmes et de services de justice et de politiques publiques, et de législation;
- défendre la justice, l'équité et la protection des droits;
- favoriser la communication, la collégialité, le consensus et la coopération entre tous;
- promouvoir la recherche et l'avancement du savoir;
- promouvoir la coopération et la participation des personnes et des groupes dans différentes disciplines relatives aux problèmes causés par le crime et à leurs conséquences.

À l'heure actuelle, les activités de l'ACJP ont trait aux publications, aux conférences et aux congrès, à l'établissement d'une base de membres représentative de tous les éléments du système de justice pénale, y compris le grand public, ainsi qu'au soutien d'un certain nombre de comités qui appuient son travail.

## **PUBLICATIONS**

L'ACJP produit les publications suivantes :

**Le Bulletin** : bulletin de nouvelles offert aux membres de l'ACJP, publié six fois par année. Il présente de brefs articles dans le domaine de la justice pénale partout au Canada. Grâce à la participation des membres, c'est un outil qui permet d'échanger des renseignements et de faire connaître les questions du jour. Étant donné que la plupart des organismes affiliés n'ont pas accès aux services d'un secrétariat, l'ACJP les incite à recourir au *Bulletin* pour communiquer régulièrement avec leurs membres à l'échelon local.

**Actualités-Justice** : magazine de l'ACJP offert à certains membres, selon leur catégorie. Il comprend des textes de nature éditoriale, rédigés exclusivement pour *Actualités-Justice* par une équipe de journalistes professionnels d'un bout à l'autre du Canada, et des articles par les principaux partenaires du système de justice pénale. Il propose en outre des chroniques régulières telles que « Affaires juridiques » (condensé de jugements récents), « De l'intérieur des murs » (articles de détenus) et « Prochaines manifestations ».

**Revue canadienne de criminologie et de justice pénale** (également offerte selon la catégorie) : revue scientifique trimestrielle, qui contient des articles de fond basés sur la recherche et l'expérimentation. Elle jouit d'une bonne réputation dans les milieux universitaires, est souvent citée dans les manuels scolaires par les médias, dans d'autres revues et dans les programmes de formation, et elle compte des abonnés dans plus de 35 pays. Elle représente un intérêt particulier pour les gestionnaires de la justice, les chercheurs et les praticiens, les universitaires et toute personne soucieuse de se tenir au fait des connaissances et des opinions dans le domaine de la justice pénale.

## AUTRES PUBLICATIONS

L'ACJP publie également les répertoires ci-dessous, conservés dans des bases de données électroniques, qui sont mis à jour régulièrement et que l'on peut acheter. De nombreux organismes (universitaires, gouvernementaux et bénévoles) y sont abonnés, ainsi que des personnes à titre individuel.

**Répertoire des services – Justice** : seul répertoire exhaustif des services fédéraux, provinciaux et bénévoles du domaine de la justice et des services correctionnels au Canada.

**Répertoire des services aux victimes d'actes criminels** : il énumère et décrit plus de 800 organismes et services accessibles aux victimes d'actes criminels partout au Canada.

## CONFÉRENCES ET COLLOQUES

L'ACJP organise le seul congrès multidisciplinaire sur la justice pénale au Canada. Il a lieu tous les deux ans et regroupe des centaines de professionnels et de personnes intéressées, de toutes les régions du Canada et de l'étranger. Forum de discussion sur les grandes questions du jour, il permet de s'informer des faits nouveaux. Il s'agit d'une occasion unique de perfectionnement professionnel, d'établissement de relations et d'élargissement de son réseau.

Le 29<sup>e</sup> congrès aura lieu cette année du 5 au 8 novembre à Vancouver, en Colombie-Britannique avec pour thème « De l'espoir par-delà la souffrance : les drogues, le crime et la société canadienne ».

En outre, l'Association parraine et organise des réunions et des colloques sur des sujets précis en réponse aux besoins exprimés par ses membres. Ces événements sont généralement de plus petite envergure et sont conçus spécialement pour formuler des recommandations et des solutions concrètes. Par exemple, en septembre 2002, l'ACJP a organisé une conférence sur la justice réparatrice, parrainée par le SCC, qui a eu lieu

à Gatineau, au Québec, et qui étudiait les possibilités créatives et les défis que présente ce type de justice. Il s'agissait du suivi d'un symposium très réussi sur la justice réparatrice qui avait eu lieu en mars 1997, à Vancouver.

## **ADHÉSION**

Par l'intermédiaire de ses quelque 800 membres, l'ACJP est présente dans toutes les provinces et tous les territoires. En outre, il existe des associations de justice pénale, de criminologie et de services correctionnels dans toutes les provinces, et huit d'entre elles sont affiliées à l'ACJP.

L'adhésion à l'ACJP comprend aussi l'adhésion aux organismes provinciaux affiliés. Ces derniers comptent présentement les Associations respectives de justice pénale de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick; l'Association des services correctionnels et de criminologie de l'Ontario; et les Associations de criminologie et des services correctionnels de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve et du Labrador. Même si la Société de criminologie du Québec n'est présentement pas affiliée, l'ACJP entretient avec elle des liens très étroits, qu'elle cherche sans cesse à renforcer.

## **Comités**

Les comités de l'ACJP sont formés de membres bénévoles qui veulent faire progresser certains domaines d'intérêt. Ils comptent le comité d'examen des politiques, le comité sur les questions féminines, le comité des services correctionnels communautaires, le comité sur la prévention du crime, le comité éditorial, le comité des congrès et le comité des adhésions.

## **Sources de financement**

Le financement du ministère du Solliciteur général a diminué au fil des ans et se chiffre présentement à 179 928 \$ par année. Ce montant correspond approximativement à 29 p.100 des revenus totaux de l'ACJP. Le reste provient de subventions gouvernementales, des cotisations, de dons et, à l'occasion, du financement accordé à des projets spéciaux.

## **Intérêts que représentent les politiques de l'ACJP**

L'ACJP vise à promouvoir un débat rationnel, éclairé et responsable dans le but de concevoir un système de justice plus humain, plus équitable et plus juste. L'Association remarque que la justice touche tout le monde et elle tient donc à s'assurer que ses membres ont voix au chapitre en ce qui concerne la façon dont la justice est rendue, en leur permettant de s'exprimer et en présentant leurs préoccupations. Au cours des six derniers mois, grâce au travail de son comité d'examen des politiques, l'ACJP a produit et présenté un mémoire sur la condamnation avec sursis au Comité permanent de la justice et des droits de la personne; elle travaille présentement à un mémoire sur la décriminalisation du cannabis et à un autre sur le registre des délinquants sexuels, qui

seront présentés au Comité permanent au cours de la présente session parlementaire. En outre, pendant cette période, l'Association a écrit aux leaders parlementaires à propos de la *Loi sur les armes à feu* et a publié une série d'articles sur différents sujets du domaine de la justice pénale, dont les jeunes contrevenants, la justice réparatrice et la surreprésentation des autochtones dans le système pénal. L'ACJP permet à ses membres d'en apprendre davantage sur les questions d'actualité, les lois à venir, la recherche et les nouvelles tendances. Par-dessus tout, elle fait en sorte que les opinions de ses membres sur les questions qui les intéressent soient entendues.

## **2. Introduction**

### **Secteur de politique : la justice pénale et l'engagement des citoyens Poste au sein de l'organisme d'attache et antécédents professionnels**

Depuis 23 ans, je travaille au Service correctionnel du Canada, où ma carrière a évolué dans différents secteurs, dont la politique, les programmes bénévoles, les systèmes, la planification opérationnelle, la formation du personnel et la lutte contre le harcèlement. En outre, j'ai passé une année au Secrétariat du Conseil du Trésor à l'élaboration d'un système général de gestion de l'actif. Avant d'entrer au gouvernement, j'ai travaillé plusieurs années dans le secteur privé, dans le domaine de l'informatique. Je suis présentement directrice de l'engagement des citoyens au sein du secteur de l'engagement communautaire du SCC. À ce titre, mes principales responsabilités sont de faire preuve de leadership et d'orienter l'initiative nationale qui vise à établir des partenariats efficaces, en tissant et en conservant des relations de travail collaboratives entre le SCC, les comités consultatifs de citoyens et la Fédération canadienne des municipalités. Ces partenariats sont mis sur pied et entretenus de façon à promouvoir l'atteinte des objectifs de mission du SCC.

Je suis également très active dans le mouvement syndical, en tant que présidente de la section locale du syndicat, vice-présidente régionale suppléante et présidente du comité de rédaction et rédactrice en chef du bulletin de nouvelles du syndicat. Sur le plan bénévole, j'ai participé à un certain nombre d'initiatives portant sur des questions sociales telles que la pauvreté, la déficience, les programmes pour jeunes, le multiculturalisme et la justice pénale. J'ai également œuvré auprès d'un organisme qui recrute des bénévoles à l'étranger et j'ai pris une grande part, dès sa création, à l'Initiative du secteur bénévole et communautaire. Ma participation dans le domaine des politiques, des bénévoles et du secteur bénévole m'a permis d'assister à des réunions et de prendre part à des activités avec différentes directions ministérielles et divers paliers de gouvernement, activités incluant le secteur bénévole.

Mes antécédents et mon expérience diversifiés m'ont donné l'occasion de travailler dans de nombreux domaines et d'acquérir une connaissance vaste et générale du gouvernement, du SCC, du secteur bénévole et de différents segments de la société canadienne.

Mon intérêt envers le secteur bénévole provient de mes responsabilités dans le cadre du programme des bénévoles du SCC. Ce poste m'a permis de constater directement ce que la participation du public et du secteur bénévole peut apporter à la conception et à la prestation de programmes et de services qui visent la réinsertion des délinquants. Plus tard, lorsque j'ai travaillé à la direction des politiques du SCC, je devais préparer

des commentaires pour les mémoires au Cabinet, et j'ai participé activement à la préparation du mémoire relatif à l'Initiative du secteur bénévole et communautaire. Cet intérêt m'a poussée à devenir membre du Comité de travail interministériel sur la politique propre à cette initiative. J'ai souvent représenté le commissaire adjoint, Politiques correctionnelles et Planification organisationnelle, au comité directeur du sous-ministre adjoint. Par la suite, je suis devenue membre adhérente active de la Table mixte de sensibilisation. J'ai pu ainsi me rendre compte que les employés du gouvernement et du secteur bénévole se connaissent bien peu. En outre, à la suite de tournées et de sondages nationaux, tous les membres de la Table ont été surpris d'apprendre à quel point les organismes bénévoles savent peu de choses sur les autres segments de leur secteur.

### **Mon intérêt de départ envers le programme SBEP**

Au départ, mon intérêt envers le SPEP provenait de mes antécédents à l'Initiative du secteur bénévole et communautaire, puis il s'est accru avec l'expérience et grâce à ma participation directe à un organisme du secteur bénévole dans le domaine de la justice pénale. Je crois que les programmes d'échanges tels que le SBEP aideront à combiner les énergies et les efforts du secteur bénévole et du gouvernement et qu'ils mèneront à une meilleure compréhension entre les ministères fédéraux et les organismes du secteur bénévole. Pour moi, le travail en collaboration est essentiel pour que le gouvernement et le secteur bénévole puissent mieux cerner l'ensemble de la situation, ce qui permettra d'amorcer des changements sociaux et d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et, par le fait même, celle d'autres personnes dans le monde.

### **L'intérêt de mon organisme envers le SBEP**

Comme il est mentionné dans les objectifs de mon organisme d'attache, le SCC s'engage à aider les citoyens et le secteur bénévole à renforcer leurs capacités afin d'encourager la réflexion, l'innovation, une crédibilité accrue et la confiance entre le gouvernement, le secteur bénévole et les citoyens du Canada. Le SCC estime que cette collaboration permettra d'amorcer des changements sociaux qui contribueront à la sécurité publique et à une meilleure qualité de vie à tous les niveaux de la société canadienne. Le SCC est d'avis que le SBEP permettra de progresser vers cet objectif et il appuie les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement personnel de ses employés, comme l'indiquent ses valeurs fondamentales :

#### ***Valeur fondamentale 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.*

#### ***Valeur fondamentale 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.*

Je suis certaine que mon organisme d'attache appréciera autant que moi l'expérience que j'ai acquise et les leçons que j'ai tirées de mon affectation.

### **Conditions de travail – Organisme d'attache**

Je travaille à l'administration centrale du SCC, où mon ordinateur est branché à l'Internet et où, grâce à des lecteurs partagés, les employés du secteur et de toute l'organisation peuvent accéder efficacement à des renseignements et à des documents. Comme la plupart des fonctionnaires de nos jours, je travaille à un poste de travail modulaire, mais j'ai la chance de me trouver près d'une fenêtre. Ce type d'organisation ne favorise pas le travail d'élaboration de politiques et empêche la concentration nécessaire pour lire ou analyser des rapports. Ainsi, je lis beaucoup à la maison, en dehors des heures de bureau. L'environnement est toutefois interactif et dynamique et offre de nombreuses possibilités de se réunir avec ses collègues de toute l'administration centrale afin de discuter de questions, de projets et d'autres domaines d'intérêt. Ce contact, formel et informel, est utile, car il permet de mieux comprendre et connaître l'environnement politique et pratique. Au moment de mon affectation, je devais superviser deux agents de projet et je partageais les services d'un adjoint administratif avec un autre collègue de ma direction. J'aimerais souligner que, contrairement à ce qu'en pensent généralement le public et le secteur bénévole, il n'y a pas surabondance de personnel administratif au gouvernement.

### **Mon affectation**

Mon affectation à l'ACJP a débuté le 16 septembre 2002 et s'est poursuivie jusqu'en juin 2003. Mon projet, conçu de manière générale selon les secteurs d'activité, visait à offrir au public, aux participants au système de justice pénale (tant au gouvernement que dans les organisations non gouvernementales) et aux observateurs intéressés des renseignements nuancés et une sensibilisation aux questions de justice pénale. Il visait également à susciter et à étendre les possibilités de débat, de consultation et d'échange de conseils et de renseignements avec les partenaires actuels et d'autres partenaires plus diversifiés. Cette diversité touchait les partenaires du système de justice pénale (policiers, avocats de la Couronne, juges, criminologues, etc.) et était aussi de nature socio-économique et culturelle. Renforcer la capacité de l'Association à répondre aux enjeux naissants en les cernant plus tôt et en établissant une meilleure capacité d'intervention en matière d'élaboration de politiques était l'un des objectifs. Le comité d'examen des politiques (CEP) joue un rôle clé dans la raison d'être de l'Association en préparant des documents de politique préliminaires et des mémoires.

### **Mon poste de travail**

L'ACJP est située dans un petit bâtiment de quatre étages. Ses locaux se divisent en une aire ouverte pour deux agents administratifs et des bureaux fermés occupés par le directeur exécutif, le comptable contractuel et moi-même. Mon bureau était à l'origine celui d'un rédacteur contractuel de l'ACJP. C'est ainsi qu'au cours des six à huit premières semaines de mon affectation, je n'ai eu ni bureau, ni ordinateur et j'ai donc examiné des dossiers pour apprendre à mieux connaître l'Association.

Les locaux sont bien éclairés, propres, tranquilles et propices à la recherche et à la rédaction. Cependant, contrairement à l'atmosphère agitée du SCC, l'environnement de l'ACJP est moins interactif, ce qui s'est d'autant plus manifesté en raison de l'absence d'un directeur exécutif sur place au cours des cinq premiers mois de mon affectation. Les réunions ont généralement lieu à l'extérieur et la plupart des communications avec les membres des différents comités s'effectuent par courriel et par téléphone. J'ai par ailleurs été en contact avec le président du Comité d'examen des politiques (CEP) et ses membres et, à l'occasion, avec les membres du conseil d'administration et les membres des Associations nationales intéressées à la justice criminelle (ANIJC), un groupe de coordination qui représente différents organismes bénévoles. J'ai également eu des contacts par téléphone avec d'autres collègues du milieu de la justice pénale, tant dans le secteur public que bénévole.

Cette atmosphère est propice à la recherche et à l'analyse, mais se prête moins bien à l'interaction.

## **Le jumelage**

### **Facteurs initiaux et déclencheurs**

J'ai amorcé ce jumelage après avoir discuté avec d'autres intervenants du domaine de la justice pénale au gouvernement. Ils étaient d'avis qu'il serait utile pour l'ACJP d'avoir quelqu'un sur place qui pourrait l'aider à renforcer sa capacité en matière d'élaboration des politiques. Une discussion avec le président de l'ACJP, qui s'est montré enthousiaste à l'idée de ma participation, a permis d'officialiser mon engagement.

### **Collaboration passée avec l'ACJP**

J'avais déjà assisté à des congrès parrainés par l'ACJP et j'y avais fait des exposés à deux reprises. Le premier portait sur la privatisation et le deuxième, sur l'Initiative du secteur bénévole et communautaire et son incidence sur le domaine de la justice pénale. En outre, en tant que membre du Comité interministériel sur le secteur bénévole, et ayant été responsable de l'ANIJC, j'avais dû participer à des réunions des ACJP sur le financement et sur d'autres questions relatives au secteur bénévole et au SCC.

### **Portée de la bourse/stage (description du projet)**

#### **Cette portée a-t-elle changé? Comment?**

Étant donné que le projet était de nature opérationnelle, mon rôle a évolué pendant l'affectation, pour tenir compte des priorités opérationnelles de l'Association. De plus, certains changements et quelques problèmes initiaux sont survenus, liés à la démission du directeur exécutif, qui a été suivie d'une période de cinq mois avant que ce poste ne soit doté et d'une courte période de transition et d'adaptation au nouveau directeur exécutif. Nous avons donc perdu un peu de notre lancée au cours de cette période, car l'Association s'est trouvée « immobilisée », ne disposant ni de l'autorité ni du financement nécessaires aux initiatives que je souhaitais entreprendre (par exemple, réorganiser le site Web et accroître et diversifier l'adhésion à l'ACJP).

L'arrivée du nouveau directeur exécutif a entraîné le renouvellement du plan d'activités, et un bon nombre des dossiers sont présentement analysés et mis en œuvre. Le site Web est en voie d'être mis à jour et une étude sur l'efficacité des processus et des procédures administratifs est en cours.

### 3. Contexte

#### Quelle était la situation dans mon domaine à ce moment-là?

À ce moment-là, le système de justice pénale était confronté, et il l'est toujours à l'heure actuelle, à l'attitude rigide du public envers les délinquants, surtout envers ceux qui ont commis des crimes violents. Dans certains secteurs, y compris au sein du système de justice pénale, on estime que ce dernier est trop indulgent. L'attitude change toutefois à l'égard des programmes de réinsertion lorsqu'on rappelle aux Canadiens que la plupart des délinquants finissent par être remis en liberté dans la collectivité et que la libération sous surveillance constitue l'une des méthodes de libération les plus sûres et les plus efficaces. Cette attitude apparemment contradictoire du public donne à penser que les citoyens et les collectivités doivent participer davantage à la préparation de la mise en liberté des délinquants. Le SCC présente de manière plus assurée les résultats selon lesquels la grande majorité des délinquants réintègrent la société de façon sécuritaire. Ces résultats montrent que les délinquants qui participent à des programmes de réadaptation et qui sont progressivement réintégrés dans la collectivité, sous surveillance, sont moins susceptibles de commettre une nouvelle infraction. Ainsi, il est essentiel d'informer le public et de le rassurer sur la capacité et les compétences du SCC pour répondre aux préoccupations légitimes en matière de sécurité. Il est également important que le SCC se concentre sur la communication avec les citoyens et les collectivités, pour en faire un élément essentiel de ses services, d'autant plus que les résultats positifs sont souvent passés sous silence par les médias au profit des incidents négatifs.

- Le député de Malpeque, Wayne Easter, est nommé solliciteur général du Canada le 22 octobre à la suite de la démission de l'ancien ministre Lawrence MacAulay.
- La responsabilité concernant le registre des armes à feu passe du ministère de la Justice à celui du Solliciteur général du Canada.
- L'Association des policiers de l'Ontario (PAO), l'Association nationale de la police professionnelle (ANPP) et l'Association canadienne des policiers (ACP) font du « Club Fed » l'enjeu principal de leurs assemblées annuelles; l'animateur radio et l'auteur du livre *Con Games*, Michael Harris, est invité aux trois assemblées comme conférencier.
- En octobre 2002, dans une décision partagée à cinq contre quatre, la Cour suprême du Canada annule la loi qui retirait aux détenus le droit de vote aux élections fédérales. Cette décision suscite des réactions immédiates ainsi qu'une importante couverture médiatique et de nombreux commentaires dans la presse écrite et dans les médias électroniques d'un bout à l'autre du pays. Le leader du gouvernement à la Chambre, Don Boudria, déclare que le gouvernement examinera la décision. L'opposition estime pour sa part que cette décision est une erreur et le

gouvernement de l'Alberta veut étudier la décision et ses répercussions possibles sur ses propres lois restrictives.

- Le gouvernement fédéral s'attache à moderniser la gestion de ses ressources afin de répondre aux attentes et aux priorités changeantes des Canadiens. Les ministères mènent des examens internes afin de réaffecter les ressources existantes aux priorités les plus importantes tout en conférant un nouvel objectif aux anciennes dépenses. Au même moment, le gouvernement doit composer avec un grand nombre de fonctionnaires qui prennent leur retraite et cherche à offrir une formation et un apprentissage plus cohérents pour aider les employés à se perfectionner afin de répondre aux besoins généraux de la fonction publique. Par ailleurs, on veut conserver et former le personnel actuel et recruter de nouveaux employés pour combler les écarts entre les départs à la retraite et ces employés inexpérimentés.

### **De quoi était-il question dans les médias?**

- Le député de l'Alliance canadienne et porte-parole de l'opposition sur le Solliciteur général, Randy White, donne une conférence de presse le 17 septembre, à Ottawa, pour demander une enquête publique sur le système correctionnel fédéral. Il diffuse également un document de 41 pages intitulé « Is it Time for a Public Inquiry into Canada's Prison System? » (Est-il temps de mener une enquête publique sur le système carcéral du Canada?), qui se composait de résumés d'articles de journaux parus entre 1997 et septembre 2002.
- Le Comité JoeMac (groupe de citoyens de Sudbury créé en novembre 2001 pour que justice soit rendue dans le cas du meurtre du policier de Sudbury Joe MacDonald) critique l'outil de classification du SCC, selon lequel le placement initial de délinquants reconnus coupables de meurtres au premier et au deuxième degré doit s'effectuer dans des établissements à sécurité maximale pendant deux ans. Selon le Comité, le SCC est trop indulgent lorsqu'il décide de la période pendant laquelle la peine doit être purgée dans un établissement à sécurité maximale. D'autres organisations, comme la Société John Howard, la Société Elizabeth Fry et le Bureau de l'enquêteur correctionnel, font part de leur opposition en affirmant que, selon eux, cette mesure rendrait le service correctionnel plus sévère.
- Les réactions, les critiques et les commentaires sur le droit de vote accordé aux délinquants sous responsabilité fédérale se poursuivent durant tout le mois de novembre. Des représentants de la Société John Howard du Canada et de l'organisme Victimes de violence débattent cette question à l'émission *Canada AM* du réseau CTV. Gary Rosenfeldt, cofondateur de Victimes de violence, craint que les victimes de crimes perdent ainsi leurs droits et que cette décision pourrait entraîner d'autres actions chez les détenus, comme de se porter candidat à une élection. Graham Stewart, directeur exécutif de la Société John Howard se déclare heureux de la décision, affirmant que les peines d'emprisonnement servent à retirer les détenus de la société et non pas à leur enlever leurs responsabilités en tant que citoyens.
- Au cours de la semaine du 9 au 13 décembre 2002, le SCC organise sa troisième semaine *Contribuer au bien-être de la communauté*, qui souligne certaines des nombreuses façons dont le personnel et les détenus contribuent au bien-être de leur

communauté. Cet événement a fait l'objet d'une couverture médiatique positive en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et en Ontario.

- En janvier 2003, l'ouverture de l'unité d'intervention intensive à l'Établissement pour femmes Nova reçoit une couverture positive. L'article cite le maire de Truro, Bill Mills, disant que l'établissement fédéral « crée de bons emplois bien rémunérés dans la région, ce dont la ville a besoin ». Il ajoute que les représentants du pénitencier et de la Ville entretiennent de bonnes relations. La directrice de l'établissement, Gisèle Smith, participe à une émission radio locale pour expliquer qu'il ne s'agissait pas seulement de l'ouverture d'un nouvel édifice, mais d'une stratégie d'intervention intensive qui favorisera le changement chez les délinquantes.

### **Que se passe-t-il à l'échelle nationale et internationale?**

- Bien que la couverture du SCC dans les médias canadiens soit surtout négative, il est reconnu comme l'un des meilleurs systèmes correctionnels au monde.
- Les initiatives internationales du SCC sont élaborées en étroite collaboration avec une vaste gamme d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux canadiens et étrangers. Au Canada, ces derniers comptent le ministère de la Justice, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux. Les organisations non gouvernementales comprennent les Nations Unies, l'Organisation des États américains, le Conseil de l'Europe et le Secrétariat pour les pays du Commonwealth.
- Deux initiatives pluriannuelles sont en cours, l'une avec les Nations Unies au Kosovo et une autre avec l'ACDI en Lituanie.
- Le SCC accueille également des délégations étrangères qui étudient le système canadien de justice pénale et le système correctionnel fédéral. Ces visites entraînent une hausse des demandes d'assistance technique au SCC de la part de pays en développement et de nouvelles démocraties afin de promouvoir et de maintenir les services correctionnels et la réforme de la justice pénale. Des protocoles d'entente sont en place avec des pays comme le Royaume-Uni, la Lituanie et la Namibie.
- On a récemment annoncé que le SCC sera présent en Afghanistan, et peut-être en Iraq, pour offrir une assistance en matière de justice pénale et de questions sur le système correctionnel.
- Le ministre des Affaires étrangères, Bill Graham, annonce que le Canada dirigera la création de lignes directrices internationales pour créer des services correctionnels humains et efficaces au cours des opérations de maintien de la paix de l'ONU. Le manuel des lignes directrices, qui traite de l'établissement et du fonctionnement des systèmes carcéraux pendant les opérations de maintien de la paix, a été présenté par un haut fonctionnaire canadien au Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU, à New York. M. Graham encourage l'ONU à appliquer ces lignes directrices. Le SCC collabore également avec le gouvernement de Hong Kong à un

plan de travail conjoint, qui comprend un projet de recherche sur « l'évaluation des risques et des besoins et la gestion des délinquants ».

- Le reste de la couverture médiatique au cours de cette période a porté sur le terrorisme, dans la foulée des attentats du 11 septembre et, plus tard, sur la guerre en Iraq, y compris la décision du Canada de ne pas y participer. Des mesures de sécurité accrues et un filtrage plus strict sont mis en œuvre à la frontière, mais un rapport récent du vérificateur général critique le gouvernement pour avoir perdu la trace de 36 000 immigrants ayant reçu une ordonnance d'expulsion. Ce problème de sécurité touche également le domaine de la justice pénale, car il renforce le programme de respect de la loi et du maintien de l'ordre public.
- Les médias se sont également intéressés à la course au leadership du Parti libéral et aux élections provinciales au Québec.

### **Quelles étaient les politiques gouvernementales en jeu?**

Comme je l'ai mentionné ailleurs dans le présent document, les politiques gouvernementales en jeu étaient la *Loi sur les armes à feu* et la décriminalisation du cannabis. Hors du domaine de la justice pénale, les politiques sur l'immigration et les réfugiés étaient réorganisées afin d'accroître la sécurité et le filtrage à la frontière. Néanmoins, les médias rapportaient que ce renforcement n'était pas suffisant, à la suite du rapport critique du vérificateur général sur la perte des traces de 36 000 immigrants ayant reçu une ordonnance d'expulsion.

### **Quelles lois s'y rattachaient?**

Dans le milieu de la justice pénale, les lois se rapportant aux enjeux et aux préoccupations nées des événements et de la couverture médiatique décrite ci-dessus comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, la *Loi électorale du Canada*, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*, la *Loi sur le transfèrement des délinquants* ainsi que le projet de loi C-23 sur le registre des délinquants sexuels. Dans les autres domaines, les lois pertinentes étaient le projet de loi C-36 (*Loi antiterroriste*), la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, la *Loi sur les armes à feu* et le projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

### **Quelles étaient les parties intéressées par ces enjeux?**

Les principales parties intéressées comprennent les membres de l'ACJP et quantité d'organismes touchés par les questions de justice pénale. La plupart d'entre eux sont également affiliés à l'ACJP et aux ANIJC. En outre, le Comité permanent de la justice et des droits de la personne de la Chambre des communes est un intervenant important, car il reçoit les messages clés portant sur la justice pénale visés par l'ACJP afin de faire progresser les enjeux dans ce domaine. D'autres organismes présentent des mémoires ou cherchent activement à obtenir l'appui du public à leur point de vue sur les questions de justice pénale : plusieurs associations de policiers, le Barreau du Québec, le Centre canadien de ressources pour les victimes de crimes, l'Association canadienne des sociétés Elizabeth Fry, les membres des ANIJC et l'Association des services de réhabilitation sociale du Québec inc. Les ministères et les organismes fédéraux

participants comptent la Commission nationale des libérations conditionnelles, le ministère du Solliciteur général et le Service correctionnel du Canada.

En outre, le Bureau de l'enquêteur correctionnel et d'autres groupes qui s'intéressent au traitement sécuritaire et humain des délinquants font partie des intervenants visés. Et, bien sûr, en ce qui concerne la sécurité publique, la population canadienne tout entière est concernée.

### **Que représentaient-elles?**

Les parties intéressées représentent différents points de vue et positions sur la justice pénale, allant du respect de la loi et du maintien de l'ordre public aux causes et aux conséquences de la criminalité, en passant par prévention du crime, la sécurité publique et la réinsertion des délinquants. En outre, les politiciens fédéraux représentent le point de vue de leurs électeurs et de leur parti.

## **4. Compte-rendu de mon travail**

### **Objectif**

Dans le cadre de cette affectation, mon objectif était d'acquérir une expérience et une connaissance concrètes du secteur bénévole dans le domaine de la justice pénale. J'estimais que cette expérience me permettrait de mieux comprendre les questions et les préoccupations du secteur bénévole à l'égard de son partenariat avec le gouvernement. En outre, j'espérais pouvoir apporter à l'organisme d'accueil mes connaissances et ma compréhension des processus gouvernementaux et de l'élaboration des politiques. L'ACJP devait tirer profit de cet échange en étant mieux informée sur le gouvernement et le SCC allait bénéficier des connaissances que j'aurais acquises et que je transmettrais à mon tour sur les obstacles que les organismes du secteur bénévole doivent surmonter pour participer au processus d'élaboration des politiques.

### **Réalisations et affectations**

Pour commencer mon affectation, j'ai étudié les dossiers du Comité d'examen des politiques (CEP) ainsi que les documents sur les réunions du conseil d'administration. Cet exercice m'a aidée à cerner les domaines dans lesquels mes connaissances du gouvernement, du secteur bénévole, de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire et de l'élaboration des politiques pourraient aider l'ACJP à réaliser ce qui suit :

- dynamiser le CEP;
- accroître et diversifier les adhésions à l'ACJP;
- aider à cerner les problèmes de l'heure;
- améliorer la confiance et créer un sentiment de partenariat entre le gouvernement et l'ACJP.

En étudiant les dossiers du CEP, il m'est apparu évident que ce dernier avait été un comité efficace par le passé, mais que la participation de ses membres semblait chuter et qu'il était handicapé par son incapacité d'attirer et de conserver des membres. De plus, bien que son approche de membres « par correspondance » semble viable (qu'ils correspondent par courriel), on ne sait pas précisément en quoi cela permet d'atteindre les résultats visés sur le plan de la consultation, de l'élaboration et l'avancement des documents de politique et des propositions sur la résolution de problèmes.

Après avoir discuté avec le président du CEP, nous avons décidé que j'allais gérer et coordonner les réunions. Les réunions ont alors été prévues et organisées selon un horaire précis et nous avons choisi un lieu de rencontre plus central. En outre, nous avons mené davantage de consultations auprès du président et des membres, présents et par correspondance, afin de mieux déterminer les efforts et les activités nécessaires pour gérer et coordonner les besoins du CEP, et mettre ces efforts et activités à exécution. Une analyse de « la meilleure valeur de l'investissement » sera entreprise pour s'assurer que les efforts du CEP et de l'ACJP permettront d'atteindre les résultats escomptés, c'est-à-dire accroître la sensibilisation aux politiques sur la justice pénale et influencer les décisions du gouvernement dans ce domaine.

## **RAYONNEMENT ET RÉSEAUTAGE**

En collaboration avec l'assistant à la recherche qui m'était affecté dans le cadre du SBEP, j'ai pu intéresser un certain nombre d'étudiants de deuxième cycle au CEP et, par conséquent, à l'ACJP. En outre, par rayonnement et réseautage, j'ai recruté des personnes pour participer à des activités et à des comités, ce qui a permis de renforcer les connaissances et la capacité de l'ACJP à influencer les politiques gouvernementales.

## **PUBLICATIONS**

J'ai cerné les questions de l'heure et préparé le contenu de quatre numéros du *Bulletin* en y incorporant des articles intéressants pour les gouvernements fédéral et provinciaux et j'y ai ajouté un article sur un site Web pertinent qui pourrait être utile aux membres. Dans les derniers numéros du *Bulletin*, nous avons inséré des mémoires préliminaires qui seront présentés au Comité permanent, ce qui a suscité des réactions chez les membres et permet à l'ACJP de les sensibiliser davantage aux questions sur lesquelles elle se concentre. Bien que les membres n'aient pas tous approuvé la position présentée dans les mémoires, nous avons pu ainsi bénéficier d'une consultation plus étendue qu'elle n'aurait pu être autrement.

## **CONFÉRENCES**

À l'occasion d'une conférence parrainée conjointement par l'ACJP et le SCC sur la justice réparatrice, j'ai animé un atelier, et j'ai aussi été rapporteur. Je participerai à la planification et à l'organisation de la prochaine conférence, qui aura lieu en novembre 2003, sous le thème « L'espoir par-delà la souffrance ».

## **RÉUNIONS**

En attendant que le poste de directeur exécutif soit doté, j'ai participé à un certain nombre de réunions au nom de l'ACJP. Par exemple, en collaboration avec les ANIJC,

j'ai assisté à une réunion conjointe du SCC et des ANIJC, suivie d'une table ronde du Solliciteur général sur les services correctionnels. J'ai également assisté à une réunion parrainée par les ANIJC sur l'inclusion sociale et la diversité dans le domaine de la justice pénale.

En outre, j'ai participé au colloque du ministère du Solliciteur général sur le thème « Le Canada à la rencontre de l'Amérique », qui traitait de la recherche actuelle en matière de prédiction de la récidive selon le sexe, de prévention des comportements anti-sociaux en prison, des tribunaux spécialisés et des effets (et de l'efficacité) des programmes de traitement, présentée par le professeur Paul Gendreau de l'Université du Nouveau-Brunswick et par le professeur Mario Paparozzi du Collège du New Jersey.

De plus, en compagnie du directeur de l'International Prison and Parole Association, j'ai rencontré un représentant du ministère responsable des pénitenciers dans la République de Géorgie afin de lui fournir des renseignements sur l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire et sur l'ACJP et son rôle dans le domaine de la justice pénale.

## **MENTORAT, FORMATION ET ÉDUCATION**

### **Mentorat**

Les membres de l'ACJP comptent une grande variété de professionnels accomplis et chevronnés. Il semble toutefois que les personnes plus jeunes et moins expérimentées hésitent à devenir membres ou qu'une fois devenus membres, les adhérents ne participent pas activement aux comités.

Grâce au dynamisme de l'assistant de recherche affecté à l'ACJP dans le cadre du SBEP, nous avons pu mettre sur pied un programme de mentorat à l'ACJP, en jumelant de nouveaux membres à des membres plus expérimentés. Cette approche permettra aux nouveaux membres d'élaborer des documents de politique sous la supervision de membres établis et du CEP, ce qui aidera l'ACJP à poursuivre ses activités avec une énergie et un enthousiasme renouvelés, pour les 100 prochaines années.

J'ai également présenté l'assistant de recherche à des représentants du Solliciteur général et du SCC pour l'aider à trouver des personnes-ressources, et lui ai donné accès à la bibliothèque ministérielle et à la documentation du Centre de recherche.

### **PROGRAMME D'ÉLABORATION DES POLITIQUES**

Dans le cadre du programme d'élaboration des politiques de l'ACJP, j'ai travaillé avec le CEP à la préparation de différents mémoires sur les lois, qui seront présentés au Comité permanent de la justice et des droits de la personne de la Chambre des communes. Les mémoires proposés (sur les condamnations avec sursis, la décriminalisation du cannabis et le registre des délinquants sexuels) ont été publiés dans le *Bulletin* de l'ACJP pour obtenir des commentaires et des réactions des membres qui, vu la composition de l'ACJP, sont les principaux intervenants sur les questions de justice pénale. En outre, un article sur le contrôle des armes à feu a été publié dans le *Bulletin* et des lettres d'appui à ce sujet, préconisant aussi une meilleure gestion des coûts, ont été envoyées aux leaders parlementaires.

J'ai géré l'élaboration de mémoires au Comité permanent de la justice et des droits de la personne en consultant les membres du CEP, en analysant et en regroupant les commentaires et en révisant les documents. De plus, j'ai effectué la liaison entre le greffier du Comité permanent pour assurer la présentation et la traduction des documents en temps voulu et pour prévoir la comparution des membres du conseil d'administration de l'ACJP devant le Comité.

Le nombre de mémoires (quatre) préparés durant mon affectation dépasse celui des mémoires préparés au cours des douze mois précédents.

### **Autres activités**

J'ai participé à la conférence ARNOVA à Montréal, du 14 au 16 novembre 2002. ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action) est un organisme international interdisciplinaire. Ses membres comptent des universitaires et des chefs de file du secteur bénévole qui favorisent la réalisation, l'application et la diffusion de recherches sur l'action bénévole, les organismes à but non lucratif, la philanthropie et la société civile. C'était la première fois qu'ARNOVA organisait une conférence au Canada, et j'ai pu y acquérir et y échanger des renseignements et des connaissances avec les autres participants.

À la suite de cette conférence, j'ai assisté à une réunion des représentants du SBEP, le 17 novembre 2002. Cette réunion portait sur les préoccupations et les questions touchant les participants au SBEP et sur la préparation des documents par les membres, qui devraient être présentés à une conférence en juin 2003. En outre, dans le cadre du SBEP, j'ai participé à des téléconférences mensuelles avec ses représentants afin de me tenir au courant des problèmes et de me pencher sur les préoccupations qui touchent le SBEP et le secteur bénévole.

Au cours de mon affectation, j'ai également conservé des contacts avec mon organisme d'attache (le SCC) en lui consacrant une demi-journée ou une journée et en participant à des réunions avec mon mentor (Mary Campbell) et d'autres fonctionnaires du ministère du Solliciteur général et du SCC. Ces contacts étaient nécessaires pour que je demeure informelle des questions de politique, nouvelles et récurrentes, et des autres dossiers qui peuvent avoir des répercussions sur l'ACJP et tout le secteur de la justice pénale. Cela m'a également permis de poursuivre mon travail sur des questions plus générales qui m'intéressent, comme la santé et la sécurité au travail, la diversité, la déficience et les relations employé-employeur. De plus, ces contacts ont facilité le retour à mon organisme d'attache, une fois mon affectation au SBEP terminée.

### **Quels défis avez-vous dû relever?**

Le principal défi a été de m'adapter au fait que la technologie n'est pas pleinement utilisée (voir la section 6 ci-dessous). D'autres défis ont porté sur les changements dans l'organisme, compte tenu de l'absence du directeur exécutif au début de mon affectation et du vide ainsi créé jusqu'à ce que le poste soit comblé, cinq mois plus tard. Ce manque de leadership interne au début de mon affectation a eu un effet négatif sur mon apprentissage et sur les réalisations auxquelles j'espérais parvenir. En outre, le bureau

avait déménagé quelques mois avant mon affectation et n'était pas encore complètement réorganisé. Par conséquent, j'ai dû attendre avant d'obtenir certains outils (ordinateur, courriel, poste de travail).

## **5. Analyse documentaire**

Le présent document ne contient pas d'analyse documentaire. J'ai plutôt joint en annexe un exemplaire de certains mémoires présentés au Comité permanent de la justice et des droits de la personne.

## **6. Comparaisons entre le secteur bénévole et le secteur public**

**Quelles comparaisons pouvez-vous faire entre les méthodes de travail de votre organisme d'attache et celles de votre organisme d'accueil?**

### **Secteur bénévole**

Le nombre minimal de processus et de mesures de contrôle donne davantage de souplesse et permet une plus grande créativité lorsqu'on cherche à transformer la théorie en pratique (surtout après la dotation du poste de directeur exécutif). Il est beaucoup plus simple d'obtenir une approbation dans le secteur bénévole qu'au gouvernement.

Sur une note moins positive, il est évident que l'Association n'est pas en mesure d'exploiter au maximum sa technologie. Par exemple, on ne se sert pas du classement et de l'échange de documents par voie électronique, on ne dispose pas de listes de distribution ni d'autres bases de données. De surcroît, l'utilisation des logiciels n'est pas uniformisée et on doit consacrer du temps à la conversion des fichiers d'une application à une autre. En outre, le courriel, le téléphone et le télécopieur restent sous-utilisés.

**Il convient de remarquer que ce commentaire ne vise pas le personnel de l'Association, mais plutôt les limites auxquelles les organismes bénévoles sont confrontés pour obtenir la formation et le soutien nécessaires au renforcement des capacités technologiques. Il met en évidence l'importance de la mise en œuvre du rapport sur la gestion et les technologies de l'information de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. De plus, comme je l'ai déjà mentionné, le directeur exécutif prend actuellement des mesures pour améliorer ce secteur essentiel au bon fonctionnement de l'Association.**

En ce qui concerne la reddition de comptes, une vérification indépendante de l'Association est effectuée chaque année et ses états financiers sont publiés et distribués aux membres lors de l'assemblée générale annuelle.

## Secteur public

Au gouvernement, il est difficile de prendre des mesures ou des décisions sans obtenir l'approbation d'au moins trois paliers de l'organisme. Bien qu'une telle manière de faire soit parfois nécessaire pour assurer la reddition de comptes et la transparence, à mon avis, on devrait déléguer davantage de pouvoirs, surtout aux personnes qui ont reçu une formation les qualifiant pour prendre des mesures dans certains domaines. En ce qui concerne la technologie, elle est utilisée de manière optimale pour transmettre et échanger des renseignements; les rapports, les procès-verbaux, les documents de politique, etc., sont disponibles à partir de l'intranet et de lecteurs communs. Chacun peut ainsi accroître sa connaissance de l'organisme et améliorer la prestation de produits et de services. Cependant, il semble que le courriel soit devenu la méthode de communication la plus utilisée, ce qui élimine les réunions en personne et, par le fait même, les solutions et les idées qui émanent d'un tel contact. En outre, son utilisation devrait être rationalisée afin de réduire les communications inutiles, qui sont parfois écrasantes.

Sur le plan de la reddition de comptes et de la transparence, mon ministère fait l'objet d'une vérification du Bureau du vérificateur général du Canada, dont les résultats sont présentés au Parlement et auxquels le public a accès. Ces vérifications sont entreprises pour assurer le respect des politiques gouvernementales et de la législation. De plus, le ministère effectue des examens, des vérifications et des enquêtes internes. Souvent, un membre du public fait partie de l'équipe chargée de l'enquête. Le SCC rend également compte au Parlement et au Conseil du Trésor de ses frais, de ses dépenses en immobilisation et de son respect des différentes politiques. Des mécanismes sont en place pour l'examen de tous les processus de dotation et de la diversité en milieu de travail. La Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et la Commission de la fonction publique enquêtent sur les plaintes relatives au traitement du personnel et, dans le cas de la CCDP, sur le traitement des détenus. En outre, environ six groupes syndicaux représentent les employés du SCC. L'enquêteur correctionnel, qui rend également compte au Parlement chaque année, examine la façon dont le SCC traite les détenus. De nombreux organismes bénévoles, allant de groupes de victimes aux associations de policiers et associations communautaires, en passant par les organismes qui viennent en aide aux délinquants, surveillent les faits et gestes du SCC et sont libres de les critiquer, à l'interne ou en public. En outre, le ministère fait l'objet d'une grande couverture médiatique, qui met généralement l'accent sur les aspects négatifs et ne tient pas compte de l'impact positif du travail effectué.

Comparativement au secteur bénévole, la reddition de comptes et la transparence sont très importantes dans le secteur public : le travail y est **véritablement** effectué à la vue de tous.

## Comment peut-on comparer les processus décisionnels?

### Secteur bénévole

Le processus décisionnel à l'ACJP est beaucoup plus rapide qu'au gouvernement. On prend souvent des décisions par téléphone ou par courriel. D'autres fois, après discussion en conseil d'administration, des décisions sont prises sur-le-champ. Une fois qu'une décision est prise, on désigne la personne, parfois un membre du personnel,

souvent un membre du conseil d'administration, qui en effectuera le suivi et la mise en œuvre. Ce processus permet de partager les responsabilités entre les membres du conseil d'administration et d'effectuer le travail de manière efficace (p. ex., comités, bénévoles du conseil d'administration, etc.). On veille à ce que la mise en œuvre soit effectuée en communiquant directement avec les personnes responsables. Il convient de souligner que l'Association fonctionne ainsi depuis bien des décennies, grâce à la contribution et au leadership de nombreuses personnes plutôt que d'une ou de quelques-unes.

## **Gouvernement**

Le processus décisionnel dans le secteur bénévole est très différent de celui du gouvernement, où toutes les décisions et la plus grande partie de la documentation doivent suivre un processus beaucoup plus long, de l'auteur jusqu'au chef de service. Des changements peuvent être proposés à chaque étape et le délai alloué n'est pas toujours suffisant pour effectuer l'analyse ou suivre le processus adéquatement. De plus, on doit souvent consulter les parties intéressées pour s'assurer que le processus consultatif est convenable et, dans la plupart des cas, il faut prévoir du temps pour la traduction. Malgré tout, étant donné que je travaille dans le secteur public, je reconnais que ce processus plus long est nécessaire, car les ministères doivent toujours tenir compte du programme politique, des lois qui les régissent et de leur responsabilité envers les contribuables canadiens.

### **Aimeriez-vous mettre en relief d'autres différences culturelles (comme sur les langues, les coutumes et les protocoles de communication)?**

À l'Association, le processus est plus rapide, mais il ne permet pas toujours de consulter adéquatement les membres. J'ai tenté d'aborder cette question en publiant dans le *Bulletin* les mémoires préliminaires qui seront présentés au Comité permanent de la justice et des droits de la personne afin que tous les membres puissent les examiner et faire des commentaires. On prévoit par ailleurs afficher ces mémoires sur le site Web de l'Association ce qui serait un moyen efficace de solliciter les commentaires des membres et peut-être aussi du public. Les membres ne semblent toutefois pas se préoccuper outre mesure de l'amélioration du processus consultatif et la publication des mémoires dans le *Bulletin* n'a entraîné que deux réponses, dont les auteurs désapprouvaient tous deux le contenu des mémoires. Compte tenu du petit nombre de réponses, il a été possible d'y répondre rapidement.

En comparaison, le réseau de consultation du SCC est beaucoup plus vaste, mais les priorités et les échéances du gouvernement ne laissent pas toujours assez de temps pour mener les consultations approfondies qui seraient avantageuses pour tous. En ce qui concerne la langue, l'Association et le SCC se sont engagés à communiquer dans les deux langues officielles, et j'étais heureuse de pouvoir continuer à utiliser mes compétences et mes habiletés en langue seconde.

### **Quels sont les hypothèses et les préjugés fondamentaux des deux parties?**

Le secteur bénévole croit que le gouvernement a d'abondantes ressources, notamment en financement et en personnel. Il croit également que si le gouvernement LUI accordait davantage de ressources, il serait plus efficace et plus efficient parce que ce secteur a l'habitude de faire beaucoup de choses avec peu de moyens. En général, les

intervenants du secteur bénévole estiment qu'ils ne sont pas consultés par le gouvernement fédéral, mais qu'ils sont plutôt informés une fois les décisions prises.

D'un autre côté, les intervenants du secteur public ont parfois l'impression qu'on leur en veut lorsque le financement ou les subventions ne sont pas aussi généreuses que le secteur bénévole le voudrait. En outre, les partenaires du secteur bénévole critiquent parfois en public la politique gouvernementale tout en affirmant qu'ils devraient être traités comme des partenaires dans le processus d'élaboration des politiques. Le secteur public est ouvert à la discussion et aux divergences d'opinion et reconnaît l'autonomie du secteur bénévole et son mandat, qui est de représenter sa clientèle. Cependant, il serait plus productif d'aborder les divergences d'opinion à l'interne avant de faire des commentaires négatifs en public. Après tout, les deux secteurs se préoccupent principalement de la sécurité des collectivités canadiennes.

En outre, les intervenants du secteur public estiment que leurs collègues du secteur bénévole ne reconnaissent ni ne comprennent la complexité des politiques gouvernementales, non plus que le niveau de reddition de comptes et de transparence qu'elles exigent. Les organismes bénévoles critiquent souvent les fonctionnaires, estimant qu'ils ne leur accordent pas la priorité et qu'ils ne défendent pas leurs intérêts.

Par ailleurs, j'ai été surprise de constater que le niveau de soutien administratif dans le secteur bénévole est supérieur à celui de mon lieu de travail.

## **7. Conclusion**

### **Partenariat entre le secteur bénévole et le secteur public en matière d'élaboration de politiques**

#### **Qu'avez-vous appris sur le rôle du secteur bénévole dans l'élaboration des politiques gouvernementales?**

J'ai participé à cette initiative dans le but de mieux comprendre la façon dont le gouvernement et le secteur bénévole travaillent à l'élaboration de politiques, à la conception de programmes et à la prestation de services. La plus importante notion que j'en retire est que le gouvernement doit entreprendre une véritable consultation auprès du secteur bénévole. J'ai assisté à quelques réunions où il était évident que ce qui représentait une consultation pour le gouvernement n'était qu'une séance d'information pour le secteur bénévole. Il est essentiel de faire participer le secteur bénévole dès le départ, lorsqu'on envisage une politique, plutôt qu'à la fin du processus, lorsque la politique est prête à être mise en œuvre. De plus, comme les relations de travail entre le gouvernement et le secteur bénévole se créent surtout au niveau de chaque ministère, il faut s'assurer que les lignes directrices définies dans l'Accord sont appliquées afin que les ministères modifient la façon dont ils traitent avec le secteur bénévole. Il faudrait déterminer les ressources nécessaires, sur le plan des compétences et des capacités des fonctionnaires concernés, ainsi que le financement nécessaire pour créer, entretenir et gérer les relations avec le secteur bénévole. Ces ressources devraient faire partie du budget et du cadre général du ministère. Enfin, il faut fixer des mesures et des indicateurs pour évaluer l'efficacité d'application de ces mesures.

## **Comment les organismes du secteur bénévole peuvent-ils jouer un rôle plus important dans l'élaboration des politiques?**

Les organismes du secteur bénévole doivent se faire entendre plus tôt et plus souvent auprès du gouvernement. Baromètre de l'opinion publique par son lien étroit avec les citoyens et les collectivités, le secteur bénévole peut devenir l'avant-garde des politiques gouvernementales en présentant les préoccupations et les enjeux à ses partenaires du secteur public.

D'un autre côté, le secteur bénévole doit chercher à inclure notamment parmi ses membres des personnes qui appartiennent à divers groupes culturels et religieux au Canada. Sa position unique, surtout dans le domaine de la justice pénale, lui permet d'attirer des membres de différentes collectivités multiculturelles qui hésiteraient à s'engager dans des questions de justice pénale en raison de leur méfiance à l'égard de la police, de la structure du Service correctionnel ou du gouvernement, car ils ont été témoins d'abus perpétrés par ces organismes par le passé. Un secteur bénévole plus inclusif offrira de meilleurs services et programmes à l'échelon gouvernemental en donnant à ceux qui n'ont pas pu s'exprimer l'occasion de le faire. Cette approche pourrait également aider à recruter des effectifs plus diversifiés pour les services correctionnels, ce qui se traduirait, au bout du compte, par des collectivités plus sécuritaires pour tous les Canadiens.

## **Comment le gouvernement peut-il associer plus efficacement le secteur bénévole à l'élaboration des politiques?**

Le gouvernement a reçu un message important du secteur bénévole dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. L'Accord et le Code de bonnes pratiques ont permis d'établir la structure et les principes dont les deux secteurs ont besoin pour passer à la mise en œuvre. En outre, comme je l'ai mentionné auparavant, il est essentiel que le gouvernement reconnaisse l'importance pour le secteur bénévole de participer dès le début au processus d'élaboration des politiques. Bien qu'il reconnaisse l'autonomie et l'indépendance du secteur bénévole ainsi que son rôle de défenseur et de critique, le gouvernement doit encourager le secteur bénévole à participer activement aux débats sur les politiques gouvernementales.

Le point de vue des organismes bénévoles doit être ancré dans le processus d'élaboration des politiques du gouvernement tout comme les consultations préliminaires sur les modifications aux programmes ou aux politiques qui touchent leur secteur.

L'organisation de forums, de conférences et de congrès réguliers, rassemblant organismes bénévoles et gouvernementaux et traitant de l'élaboration de politiques et de changements stratégiques et opérationnels, doit devenir partie intégrante de l'approche du gouvernement. En outre, les hauts fonctionnaires doivent rencontrer régulièrement les membres des conseils d'administration ou d'autres représentants des organismes bénévoles afin d'établir et de maintenir des relations et de montrer l'importance du secteur bénévole dans la mission du gouvernement, qui vise à régler les questions d'intérêt public. Par ailleurs, le secteur bénévole et le gouvernement doivent mutuellement reconnaître le caractère unique mais essentiel de leur rôle respectif pour contribuer à une société plus saine et plus sécuritaire.

Comme recommandation finale, je mentionnerais que les initiatives comme le SBEP devraient être permanentes pour que l'échange de membres des deux secteurs permette de constituer une réserve de personnes qui auront eu l'occasion d'acquérir des connaissances sur les deux secteurs et qui pourront les transmettre à leur retour dans leur organisme d'attache.

En conclusion, je suis fière d'avoir pu participer à cette initiative à titre de fonctionnaire et je retourne dans mon organisme d'attache avec une meilleure compréhension des deux secteurs.