



# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021-2026

COMMISSION QUÉBÉCOISE  
DES LIBÉRATIONS CONDITIONNELLES

*Révisée au 1<sup>er</sup> avril 2024*

Québec 

Ce document a été rédigé par la Commission québécoise des libérations conditionnelles et est disponible sur son site Web, à l'adresse [www.cqlc.gouv.qc.ca](http://www.cqlc.gouv.qc.ca).

Le masculin générique est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte et il désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.

Pour joindre la Commission québécoise des libérations conditionnelles :

**Bureau de Québec (siège social)**

300, boulevard Jean-Lesage, bureau 1.32 A  
Québec (Québec) G1K 8K6  
Téléphone : 418 646-8300  
Télécopieur : 418 643-7217  
Courriel : [cqlc@cqlc.gouv.qc.ca](mailto:cqlc@cqlc.gouv.qc.ca)

**Bureau de Montréal**

1, rue Notre-Dame Est, bureau 11.40  
Montréal (Québec) H2Y 1B6  
Téléphone : 514 873-2230  
Télécopieur : 514 873-7580  
Courriel : [cqlc@cqlc.gouv.qc.ca](mailto:cqlc@cqlc.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

ISBN : 978-2-550-98942-4 (imprimé)  
978-2-550-98943-1 (PDF)

@ Gouvernement du Québec

L'information contenue dans le présent document peut être reproduite, sauf à des fins commerciales, en tout ou en partie et quel que soit le procédé utilisé, pourvu que la Commission québécoise des libérations conditionnelles (la Commission) soit mentionnée comme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec la Commission ou avec son consentement.

Ce document est imprimé à l'aide d'encre écologiques, sur du papier composé de fibres recyclées.

## **REMARQUES SUR LA RÉVISION D'OCTOBRE 2024**

Depuis les trois dernières années de mise en œuvre de la planification stratégique, force est de constater que plusieurs indicateurs identifiés ne permettent pas de refléter les actions entreprises par la Commission en regard des orientations et objectifs retenus.

De fait, tels que libellés, ces quelques indicateurs ne couvrent pas seulement les responsabilités de la Commission. Ils évaluent, dans certains cas, des paramètres externes, pour lesquels l'organisme est tributaire de l'action d'autres instances et pour lesquels ses démarches ne concourent pas à avoir un impact sur les résultats obtenus.

Ainsi dans cette version révisée, les modifications proposées aux indicateurs permettent à la Commission de cerner les indicateurs sur lesquels elle a la capacité d'agir et de se recentrer sur ses responsabilités et sur les actions qui sont de nature à lui permettre d'atteindre des cibles qui lui sont propres en regard des objectifs et orientations identifiés.

### **Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues**

En octobre 2023, la *Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues* (2023, chapitre 20), initiée par le ministre de la Sécurité publique, a été adoptée. Cette loi qui vient entre autres modifier diverses dispositions de la *Loi sur le système correctionnel du Québec* (RLRQ, chapitre S-40.1, ci-après LSCQ) dont l'article 172.1, confère dorénavant un caractère public aux décisions rendues par la Commission.

Le fait de rendre publiques les décisions rendues par la Commission s'inscrit dans un souci de respecter le principe de transparence du système de justice pénale et du processus de mise en liberté sous condition articulé autour de critères décisionnels cohérents. Il favorise une meilleure compréhension du public et une connaissance accrue des processus et des décisions rendues en plus d'en faciliter l'accès aux personnes victimes.

Ainsi, diverses modifications ont dû être apportées aux processus de travail afin qu'ils soient adaptés aux nouvelles réalités.

### **Révision de la méthodologie de compilation des motifs de report d'audience**

La Commission a procédé, en 2023-2024, à la révision de sa méthodologie de compilation des motifs de report d'audience afin de mieux distinguer ceux sur lesquels elle a le pouvoir d'agir directement, contrairement à ceux qui ne lui sont pas attribuables.

En effet, bien que la Commission soit responsable de requérir différents services ou de respecter certains processus menant à la tenue d'une audience, ce n'est pas elle qui génère les renseignements contenus au dossier de la personne contrevenante aux fins de la tenue d'une audience. Ainsi, lorsque, par exemple, certains renseignements n'ont pas été transmis à la Commission (art.19 LSCQ) et qu'elle se voit dans l'obligation de procéder à un report d'audience, elle n'est pas en mesure de maîtriser ces éléments et, par conséquent, ne saurait être imputable de ces reports d'audience. Si certaines situations demeurent inévitables, la Commission souhaite pouvoir concentrer les efforts de ses équipes de travail afin d'agir de manière concrète et de mieux cibler les actions à prendre pour obtenir des effets positifs sur ses pratiques.



# TABLE DES MATIÈRES

---

REMARQUE SUR LA RÉVISION D'OCTOBRE 2024 .....	III
MESSAGE DU MINISTRE.....	VII
MESSAGE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION .....	IX
L'ORGANISATION EN BREF .....	1
Mission.....	1
Vision .....	2
Valeurs.....	2
Chiffres clés .....	3
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	4
Contexte externe .....	4
Contexte interne .....	7
CHOIX STRATÉGIQUES .....	9
Enjeu stratégique 1 L'excellence du processus décisionnel .....	9
Orientation 1 Incarner les principes de la justice administrative .....	9
Objectif 1 Rendre des décisions en temps opportun.....	10
Objectif 2 Favoriser la participation des personnes victimes dans le processus décisionnel.....	11
Enjeu stratégique 2 Une valorisation sécuritaire de la réinsertion sociale .....	11
Orientation 2 Soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition .....	12
Objectif 3 Susciter les demandes de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle .....	12
Objectif 4 Concourir à la diminution des renoncements à la libération conditionnelle .....	13
Orientation 3 Mieux faire comprendre le mandat de la Commission .....	13
Objectif 5 Rendre les décisions plus accessibles .....	14
Enjeu stratégique 3 La capacité d'adaptation organisationnelle .....	14
Orientation 4 Répondre aux nouvelles réalités du travail .....	15
Objectif 6 Accompagner le personnel dans le changement.....	15
Orientation 5 Préserver l'expertise du personnel.....	15
Objectif 7 Consolider la formation continue .....	16
TABLEAU SYNOPTIQUE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021-2026 .....	17



## MESSAGE DU MINISTRE

---



Madame Nathalie Roy  
Présidente de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

Madame la Présidente,

Je vous présente la révision de la planification stratégique 2021-2026 de la Commission québécoise des libérations conditionnelles.

Ce rapport répond aux exigences de la *Loi sur l'administration publique* ainsi qu'aux autres exigences législatives et gouvernementales. Il présente, outre les orientations ainsi que les objectifs que s'est fixés la Commission pour les prochaines années, les indicateurs ajustés à la nouvelle réalité depuis l'adoption en octobre 2023 de la *Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues*. Par cette révision, elle souhaite cibler les nouveaux enjeux afin d'accomplir sa mission auprès de la population.

J'espère le tout à votre convenance et vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.

Le ministre de la Sécurité publique  
et ministre responsable de la région de l'Estrie,

*ORIGINAL SIGNÉ*

**François Bonnardel**  
Québec, octobre 2024





# MESSAGE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION

Monsieur François Bonnardel  
Ministre de la Sécurité publique  
et ministre responsable de la région de l'Estrie  
2525, boulevard Laurier, 5<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1V 2L2



Monsieur le Ministre,

La Commission québécoise des libérations conditionnelles a procédé à la révision de sa Planification stratégique 2021-2026 à la suite de :

- l'adoption en octobre 2023 de la *Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues*;
- plusieurs modifications importantes dans la méthodologie de compilation des motifs de report d'audience.

L'élaboration de nouveaux indicateurs permet à la Commission de concentrer ses actions en fonction des paramètres sur lesquels elle peut avoir un impact réel, en conformité avec les attentes gouvernementales. Cette révision de la planification stratégique vise à adapter l'approche de la Commission à l'évolution de son environnement au bénéfice de sa clientèle et de la population.

Le président,

*ORIGINAL SIGNÉ*

**M<sup>e</sup> David Sultan**  
Québec, octobre 2024



# L'ORGANISATION EN BREF

## Mission

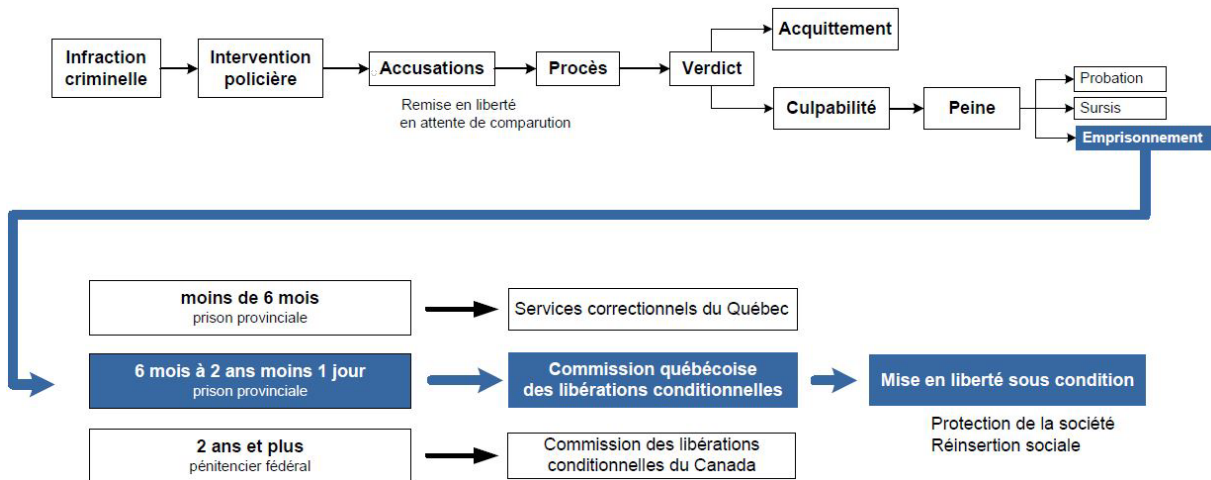
Créée en 1978, la Commission québécoise des libérations conditionnelles a pour mission de :

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

En tant que partie intégrante du système de justice pénale, la Commission rend ses décisions en toute indépendance et impartialité, conformément aux responsabilités et aux pouvoirs inscrits à la *Loi sur le système correctionnel du Québec*<sup>1</sup>.

Sa compétence s'exerce à l'égard de trois mesures : la permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle (PSPCL), la libération conditionnelle (LC) ainsi que la permission de sortir pour visite à la famille (PSVF). La Commission contribue, par sa mission, à la protection de la société en favorisant la réinsertion sociale graduelle et sécuritaire des personnes contrevenantes dans la communauté, et ce, dans le respect des droits des personnes contrevenantes et des personnes victimes, de même que dans celui des décisions des tribunaux.

## Rôle de la Commission dans le système de justice



Les milliers de décisions rendues chaque année par la Commission sont guidées par la recherche d'un équilibre le plus juste possible entre deux critères essentiels : l'évaluation du risque que peut représenter chaque personne contrevenante qu'elle rencontre et sa capacité réelle de réussir sa réinsertion sociale.

Cette mission est hautement sensible et complexe. Dans un tel contexte, les membres rendent des décisions dont l'impact et les conséquences sur la société sont importants. C'est pourquoi le courage décisionnel figure parmi les compétences essentielles dont ils font preuve chaque jour.

1. RLRQ, c. S-40.1.

## Vision

La Planification stratégique 2021-2026 de la Commission repose sur la vision suivante :

Une organisation crédible et transparente, reconnue pour sa contribution à la protection de la société et à la réinsertion sociale des personnes contrevenantes.

### Une organisation crédible

La crédibilité de la Commission repose sur la confiance qu'ont en elle les acteurs externes, les citoyens au premier chef. La crédibilité de la Commission se construit par la rigueur, la qualité, la cohérence et l'objectivité de ses décisions; mais aussi par l'intégrité de ses membres et de son personnel.

Pour développer et préserver cette indispensable crédibilité, la Commission doit notamment bien faire comprendre son mandat auprès de la population, des victimes, des personnes contrevenantes et de ses interlocuteurs du système carcéral et pénal québécois.

### Une organisation transparente

La crédibilité de la Commission est également renforcée par une communication transparente et proactive de ses activités et de ses décisions, dans un langage clair et accessible, notamment pour que sa mission soit mieux comprise.

Depuis octobre 2023, les décisions de la Commission sont publiques et les citoyens peuvent en prendre connaissance sur Internet.

### Une organisation reconnue pour sa contribution à la protection de la société et à la réinsertion sociale

En plus d'être mieux comprise par la population, les personnes victimes et les personnes contrevenantes, la mission de la Commission – et l'expertise qui en découle, acquise au fil des 40 dernières années – mérite d'être reconnue.

La Commission concourt par ailleurs à la protection du public et à la réinsertion sociale des personnes contrevenantes. À cet égard, elle interagit principalement avec les Services correctionnels du Québec et les organismes intervenant auprès des personnes contrevenantes et des personnes victimes.

## Valeurs

La réalisation de la mission de la Commission repose sur trois valeurs cardinales, que les membres du personnel ont eux-mêmes déterminées et qu'ils s'appliquent à mettre en pratique au quotidien : *l'intégrité*, le *respect* et la *collaboration*.

Ces valeurs sont intimement associées aux réalités spécifiques de la Commission, que ce soit en lien avec sa fonction essentielle de rendre des décisions d'octroi ou de refus d'une mesure de mise en liberté sous condition, ou encore relativement aux personnes et organismes avec qui elle interagit dans le cadre de la réalisation de son mandat.

## Chiffres clés

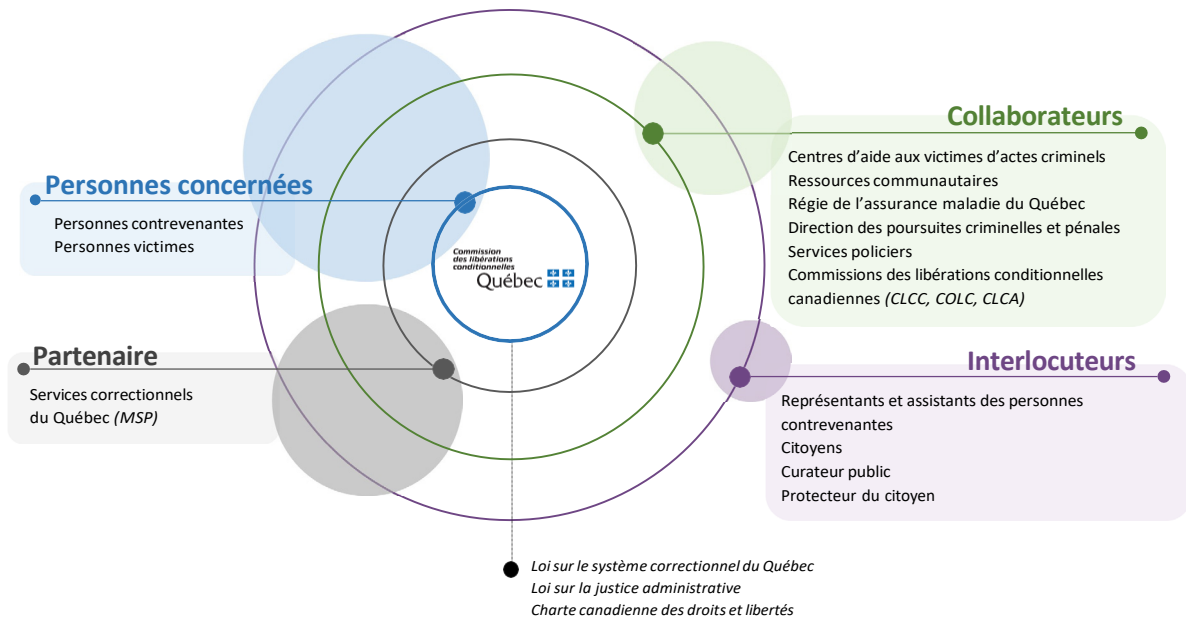
Chiffres clés	Description
5 000	Une moyenne annuelle de plus de <b>5000</b> décisions écrites au cours des cinq dernières années, la très grande majorité au terme d'une audience. <i>L'un des trois plus gros volumes de décisions de l'ensemble des tribunaux administratifs et organismes décisionnels similaires au Québec.</i>
10	<b>10</b> membres à temps plein et une douzaine de membres à temps partiel chargés de rendre ces décisions. <i>Le ratio de décisions rendues par décideur le plus élevé parmi les tribunaux administratifs et organismes décisionnels comparables au Québec.</i>
513	Une moyenne de <b>513</b> dossiers confiés à chaque membre à temps plein en 2020-2021 (audiences et décisions sur dossier).
99	Plus de <b>99 %</b> des décisions écrites rendues séance tenante.
3 000	Plus de <b>3000</b> communications annuelles avec les personnes victimes.
0,2	En 2020-2021, un taux de récidive de <b>0,2 %</b> durant une permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle.
3,2	En 2020-2021, un taux de récidive de <b>3,2 %</b> en cours de libération conditionnelle.
30	Une <b>trentaine</b> d'employés œuvrant au quotidien à la réalisation de la mission.
1 200	Près de <b>1200</b> demandes d'accès à l'information en 2020-2021, une hausse de <b>286 %</b> depuis le dépôt du précédent plan stratégique de la Commission (2017). <i>Près de 80 % de ces demandes proviennent des personnes contrevenantes ou de leurs représentants et visent à obtenir le dossier en prévision de l'audience.</i>
5,4	Un budget de <b>5,4</b> millions de dollars pour l'année 2020-2021.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

La Commission québécoise des libérations conditionnelles réalise son mandat en interagissant au quotidien avec une multitude d'acteurs. L'intensité et la nature des relations qu'elle entretient avec eux varient selon que ceux-ci se qualifient de :

- *Personnes concernées* : les personnes contrevenantes et les personnes victimes, avec qui la Commission interagit chaque jour et qui sont les premières touchées par ses décisions.
- *Partenaire* : les Services correctionnels du Québec (et les établissements de détention qui les composent).
- *Collaborateurs* : principalement les Centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC), la Régie de l'assurance maladie du Québec et les ressources communautaires.
- *Interlocuteurs* : les représentants et les assistants des personnes contrevenantes (avocats, membres de la famille, etc.), les citoyens, etc.

La constellation graphique ci-après illustre ces acteurs et l'intensité de leurs relations avec la Commission.



## Contexte externe

### L'évolution de la population carcérale

Les décisions rendues par la Commission québécoise des libérations conditionnelles le sont à l'égard des personnes contrevenantes incarcérées pour des périodes de six mois à deux ans moins un jour dans les établissements de détention de juridiction québécoise. Les variations dans le nombre des personnes admissibles à l'une ou l'autre des mesures de mise en liberté sous condition ont donc un impact direct sur les opérations quotidiennes de la Commission.

Les projections effectuées par les Services correctionnels du Québec prévoient une stabilité chez cette population carcérale au cours des prochaines années. Une attention particulière devra toutefois être portée aux impacts que pourra avoir eus la pandémie de la COVID-19 sur ces projections.

Dans ce contexte, la Commission doit notamment s'assurer du respect des droits résiduels des personnes contrevenantes, dont le droit fondamental à la liberté inscrit à l'article 7 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Cette responsabilité est au cœur des préoccupations de la Commission et amène celle-ci à déployer divers moyens pour éviter des situations où l'audience ne peut procéder au moment prévu, alors que la plupart de ces situations échappent à son contrôle.

Par ailleurs, et malgré la stabilité anticipée de la population carcérale, une transformation de certaines caractéristiques fondamentales est constatée chez les personnes contrevenantes. On assiste ainsi à une diversification de leurs profils socioéconomiques (femmes, Premières nations et Inuit, personnes âgées ou souffrant de problèmes de santé mentale, etc.) et l'émergence de nouvelles catégories de crimes (cybercriminalité, crimes de nature sexuelle à l'égard de personnes mineures, fraudes et autres crimes économiques).

Cette évolution de la population carcérale a pour effet d'accroître la complexité de plusieurs dossiers dont les membres de la Commission sont saisis. Elle soulève également l'enjeu d'identifier des mesures adaptées à des personnes contrevenantes présentant des profils et des besoins aussi diversifiés, et ce, autant à l'étape de l'audience qu'au moment de la détermination des conditions de mise en liberté sous condition en adéquation à leur situation et à leur réinsertion sociale.

## La voix des personnes victimes et des citoyens

Les réalités nouvelles concernant les personnes contrevenantes ont un impact direct sur les personnes victimes, avec qui la Commission a des interactions souvent étroites en vertu de la loi et pour qui elle doit, ici aussi, identifier les mécanismes les plus adaptés à leurs besoins.

On assiste d'ailleurs à une place de plus en plus grande des personnes victimes dans le processus pénal et à une sensibilité accrue à leur endroit. Leur voix se fait entendre plus que jamais, notamment par l'entremise des médias sociaux et des médias traditionnels, et il importe que les acteurs du système judiciaire – dont la Commission québécoise des libérations conditionnelles – soient à leur écoute et fassent évoluer si requis la façon dont ils interagissent avec elles.

Plus généralement, la multiplication d'interventions dans l'espace public, notamment en lien avec l'accessibilité croissante à différents canaux de communication à la portée de tous, constitue une nouvelle donne dont la Commission doit tenir compte pour l'avenir. Cela requiert entre autres des actions pédagogiques concrètes de sa part pour s'assurer d'une meilleure connaissance de son mandat et de ses impacts, aussi bien chez la population en général que chez les personnes contrevenantes et les personnes victimes.

Déjà en 2001, le *Rapport Corbo* recommandait une plus grande transparence quant aux processus décisionnels de la Commission et la mise en œuvre de moyens pour rendre accessibles – notamment aux personnes victimes – les décisions de la Commission afin de contribuer à un renforcement de la confiance du public à son endroit.

Le 5 octobre 2023, le projet de loi n°14, *Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues* (2023, chapitre 20, ci-après PL 14), a été sanctionné.

Le PL 14 vient entre autres modifier diverses dispositions de la LSCQ. Parmi ces modifications, l'article 172.1 de la LSCQ confère un caractère public aux décisions rendues par la Commission, tout en protégeant certains renseignements, notamment ceux qui seraient susceptibles :

1. De divulguer un renseignement personnel concernant une personne qui n'est pas visée par une telle décision;
2. De mettre en danger la sécurité d'une personne;
3. De révéler une source de renseignements obtenus de façon confidentielle;
4. De nuire à la réinsertion sociale de la personne contrevenante.

La publicité des décisions s'inscrit dans un souci de transparence et vise à renforcer la confiance du public envers le système de justice pénale. Elle vise également à favoriser une connaissance accrue par le public, des processus et des décisions rendues de même qu'à assurer une meilleure compréhension des assises menant à la décision d'octroyer ou de refuser une mise en liberté sous condition.

Ainsi, le public peut maintenant consulter les décisions de la Commission directement en ligne. De plus, les personnes victimes n'ont plus à formuler de demande d'accès pour obtenir copie d'une décision.

## La présence des avocats

Autre élément du contexte externe de la Commission à considérer : la présence accrue des avocats représentant les personnes contrevenantes. Ce taux de représentation pour les dossiers traités par la Commission ne cesse d'augmenter, passant d'un peu plus de 25 % au moment du dépôt du dernier plan stratégique en 2017 à près de 60 % en 2020-2021.

Ce changement de paradigme a des impacts notables sur la Commission, aussi bien en ce qui a trait aux enjeux juridiques soulevés que sur sa capacité à assurer une gestion optimale de son rôle d'audiences. En guise d'illustration, plus de 900 demandes d'accès aux dossiers des personnes contrevenantes ont été formulées par les avocats de ces dernières en 2020-2021, presque toujours quelques jours seulement avant la tenue des audiences.

## L'effet pérenne de certains événements

On ne peut par ailleurs passer sous silence deux événements survenus en 2020, et dont l'écho continuera de se répercuter durant encore plusieurs années au sein de la Commission : la pandémie de la COVID-19 et les modifications apportées à la *Loi sur le système correctionnel du Québec* en décembre 2020.

La pandémie a eu pour effet d'empêcher les membres de la Commission de siéger en personne dans les établissements de détention où elle avait l'habitude de le faire au cours des dernières années et, conséquemment, a fait de la visioaudience la forme exclusive permettant d'entendre les personnes contrevenantes et de statuer sur leur mise en liberté sous condition.

L'autre défi important découle des impacts qu'ont, et auront, sur la Commission les récentes modifications à la *Loi sur le système correctionnel du Québec*. Hormis l'abolition de la catégorie des membres issus de la communauté, instituée en 1978, l'une de ces modifications constitue un changement majeur : le quorum simple est devenu la norme, alors que le quorum double était auparavant la réalité des membres de la Commission. Ce changement majeur dans les pratiques de la Commission entraîne des conséquences directes sur les fonctions des membres, aussi bien pour ce qui concerne la façon de mener des audiences et l'étude en amont des dossiers que la gestion de leurs assignations.

Ces modifications législatives et les réalités nouvelles liées à la visioaudience et au télétravail auront des impacts notables sur la manière dont la Commission est appelée à interagir avec, principalement, les Services correctionnels du Québec, les personnes contrevenantes et leurs représentants.



## Contexte interne

Les objectifs et les cibles stratégiques que la Commission québécoise des libérations conditionnelles s'est fixés ont comme but de réagir de manière pertinente aux éléments de contexte externe qui viennent d'être énumérés. Ces derniers doivent être à la fois ambitieux et réalistes afin de permettre à la Commission d'atteindre le prochain niveau de sa performance organisationnelle. Il importe donc qu'ils soient choisis en tenant notamment compte des capacités humaines et financières de la Commission d'y consacrer les efforts requis.

### Forces et limites de la Commission

Les forces déjà présentes au sein de la Commission – au premier chef, l'expérience de ses membres et l'engagement de son personnel – et les nouvelles aptitudes acquises par celui-ci à la suite des récents événements lui permettent d'envisager avec optimisme les défis qu'elle se fixera.

L'une de ces forces, qui s'avère paradoxalement une de ses principales limites, réside dans sa taille modeste. Celle-ci lui donne la flexibilité requise pour réagir promptement à toute situation et facilite la fluidité de la communication interne et l'engagement du personnel à l'égard de la mission.

Une autre de ses indéniables forces : l'expertise de ses membres. Gage d'une qualité décisionnelle supérieure, cette expertise se matérialise dans la rigueur constatée dans les milliers de décisions rendues annuellement et dans les faibles taux de récidive des personnes contrevenantes pendant la durée de leur mise en liberté sous condition. Il s'agit là d'un indice probant que l'évaluation du risque pour la société est adéquatement réalisée.

La Commission est toutefois limitée dans ses ambitions, comme d'autres organisations de taille similaire, par le nombre d'employés et les ressources financières dont elle dispose. Ceux-ci permettent heureusement d'assurer les opérations et les actions essentielles à la mission de la Commission et à son soutien administratif, mais la marge de manœuvre est quasi inexistante pour entreprendre des mandats qui pourraient pourtant fournir une impulsion nouvelle en matière de performance organisationnelle, entre autres à l'endroit des personnes victimes et des personnes contrevenantes présentant des caractéristiques spécifiques.

## Défis

### Des partenariats essentiels

Les collaborations de la Commission avec le ministère de la Sécurité publique sont au cœur de son mandat et de certains de ses défis. L'un d'eux réside dans le fait qu'en matière de technologies de l'information et d'outils en soutien à l'exercice de son mandat, la Commission doit collaborer avec la Direction générale adjointe des technologies de l'information qui en est responsable.

Or l'optimisation de la performance de la Commission par l'apport des technologies de l'information, en cette ère d'audiences virtuelles et de télétravail qui sont irrévocables, repose plus que jamais sur sa capacité de développer ses outils technologiques en temps opportun. Cette nécessité répond à la volonté de la Commission d'être en adéquation directe avec la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, qui vise à offrir des services publics plus accessibles pour la population et à améliorer l'efficacité de l'État.

Cette recherche de performance de la Commission dans la réalisation de son mandat est également liée à un autre acteur clé : les Services correctionnels du Québec. Ce sont en effet les établissements de détention de ce réseau qui ont la responsabilité, en vertu de la *Loi sur le système correctionnel du Québec*, de déposer en temps requis au dossier électronique des personnes contrevenantes les documents nécessaires à la prise de décisions des membres de la Commission. Le respect des propres obligations légales de la Commission à l'égard des personnes contrevenantes et des personnes victimes est ainsi directement relié à la production par les Services correctionnels du Québec de ces documents en temps opportun.

## **Le maintien de l'expertise**

Les modifications récentes à la *Loi sur le système correctionnel du Québec* ont entre autres nécessité une actualisation du profil de compétences des membres de la Commission et l'amorce d'un processus de renouvellement et de sélection de membres à temps partiel. Pour ces personnes, mais aussi pour les membres à temps plein et les autres employés, la formation continue est plus essentielle que jamais, considérant la nature des décisions de la Commission et de leur impact potentiel sur les personnes victimes, les personnes contrevenantes et la société.

Le développement de l'expertise et le maintien d'une mémoire organisationnelle forte s'avèrent des éléments importants du contexte interne de la Commission.

## **Bilan du Plan stratégique 2017-2022**

Le contexte interne propre à la Commission ne saurait être complet sans un bref retour sur ses réalisations des dernières années, au premier chef, celles en lien avec son Plan stratégique 2017-2022 dont la majorité des cibles ont été atteintes ou étaient sur le point de l'être au moment d'adopter le présent plan stratégique. Un bilan positif peut donc en être dégagé.

Le Plan stratégique 2017-2022 mettait de l'avant des objectifs résolument tournés vers l'interne qui visaient un renforcement des processus de travail et des outils de gestion, comprenant des indicateurs axés sur la mesure de satisfaction du personnel à l'égard de ces actions. Ces objectifs et ces indicateurs étaient alors justifiés par les changements importants en matière d'organisation du travail que la Commission avait apportés quelques mois auparavant.

Certains objectifs directement liés à la mission de la Commission méritent par ailleurs que des efforts additionnels soient déployés pour en maximiser les retombées à plus long terme. C'est pourquoi on les retrouve à la Planification stratégique 2021-2026, dont les enjeux relatifs aux reports d'audience et à l'expertise du personnel de la Commission.

## **Le changement comme nouvelle normalité**

Les prochaines années seront vraisemblablement similaires aux années 2020 et 2021, à savoir qu'elles se caractériseront par une dynamique organisationnelle sous le sceau de changements plus intenses et récurrents, qui nécessiteront une capacité d'adaptation hors norme et le développement de nouvelles compétences chez le personnel et chez les gestionnaires des organisations. La Commission n'échappera pas à cette réalité et elle doit réagir en conséquence.

Les forces de la Commission et les enseignements retenus de ses succès des dernières années lui permettront de relever les défis qui l'attendent. Pour ce faire, la Commission a identifié trois (3) enjeux, cinq (5) orientations et sept (7) objectifs qui guideront ses actions stratégiques pour les cinq prochaines années.

# CHOIX STRATÉGIQUES

---

Les choix stratégiques de la Planification stratégique 2021-2026 tiennent compte de l'analyse du contexte et des capacités de la Commission en s'appuyant sur l'évolution organisationnelle construite à partir du précédent plan. Ces choix découlent également des réflexions et des commentaires du personnel de la Commission, qui a été consulté durant le processus.

Trois grands enjeux émergent ainsi des constats associés à cette analyse globale :

1. L'excellence du processus décisionnel;
2. Une valorisation sécuritaire de la réinsertion sociale;
3. La capacité d'adaptation organisationnelle.

Notons que la quasi-totalité des mesures de départ associées aux différents indicateurs, à partir desquelles les cibles sont déterminées, a été établie sur la base de données de l'année 2019-2020. Celle-ci reflète plus adéquatement les réalités vécues par la Commission, alors que l'année 2020-2021 constitue statistiquement une anomalie compte tenu des nombreux impacts qu'a eus la pandémie de la COVID-19, notamment sur le nombre de personnes contrevenantes admissibles à une mesure de mise en liberté sous condition et leurs comportements à l'égard de ces mesures.

## Enjeu stratégique 1 L'excellence du processus décisionnel

Parmi les défis précédemment identifiés auxquels la Commission québécoise des libérations conditionnelles est confrontée, ou risque de l'être à brève échéance, ceux associés à la réalisation de sa mission première – rendre des décisions d'octroi ou de refus en matière de mise en liberté sous condition – figurent au cœur de ses actions stratégiques des cinq prochaines années.

En réponse aux nouvelles réalités sociétales et organisationnelles, la Commission aspire à l'exemplarité en matière de justice administrative, pour le bénéfice premier des personnes avec qui elle interagit quotidiennement : les personnes contrevenantes et les personnes victimes.

### Orientation 1 Incarner les principes de la justice administrative

En sa qualité d'organisme administratif décisionnel, la Commission veut incarner de la manière la plus complète possible les principes fondateurs de la justice administrative au Québec, à savoir sa *qualité*, sa *célérité* et son *accessibilité*, en plus d'assurer le respect des droits fondamentaux des citoyens<sup>2</sup>.

Cette volonté prend la forme d'un premier objectif concernant les personnes contrevenantes, faisant écho aux principes de qualité et de célérité, de même que le respect de leurs droits fondamentaux. Le deuxième objectif concerne spécifiquement les personnes victimes et répond aux principes d'accessibilité et de qualité de la justice administrative que la Commission veut encore plus manifester à leur égard.

---

2. *Loi sur la justice administrative* (RLRQ, c. J-3), a. 1.

## Objectif 1

### Rendre des décisions en temps opportun

Indicateurs		Cible 2021 2022	Cible 2022 2023	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026
1	Taux de reports d'audience en LC attribuables à la Commission <sup>1</sup> <i>Mesure de départ : 4,1 % (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	3,7 %	3,2 %
2	Taux de reports d'audience en PSPLC attribuables à la Commission <sup>2</sup> <i>Mesure de départ : 5,4 % (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	4 %	3,5 %
3	Délai moyen des décisions de libération conditionnelle rendues à la suite d'un report initial <i>Mesure de départ : 34 jours (2019-2020)</i>	32 jours	29 jours	25 jours	21 jours	18 jours

<sup>1</sup> Les motifs de report d'audience attribuables à la CQLC sont : absence du représentant en séance, absence du représentant du Curateur public en séance, absence de l'interprète en séance, enregistrement ou visioaudience non fonctionnels, absence de quorum en séance, désaccord sur la décision en séance, récusation d'un membre en séance, manque d'information sur une cause en suspens, programme à terminer en établissement, immigration.

<sup>2</sup> *Idem*

L'indicateur 1, *Taux de reports d'audience*, a été remplacé par *Taux de reports d'audience en LC attribuables à la Commission*. Parallèlement, l'indicateur 2, *Taux de reports d'audience en PSPLC attribuables à la Commission*, a été ajouté.

Les nouveaux indicateurs de performance 1 et 2 mettent l'emphase sur les actions que la Commission est en mesure d'appliquer afin d'agir sur les taux de report qui relèvent de son contrôle. Ces modifications visent à mieux refléter la nouvelle méthodologie de calcul des reports d'audience que prononce la Commission.

L'article 19 de la LSCQ dresse l'inventaire des documents qui doivent être communiqués, dans tous les cas, à la Commission afin qu'elle rende des décisions éclairées. Or, il est constaté que la majorité des reports résultent du fait que le dossier transmis à la Commission est incomplet au moment de l'audience et qu'elle ne peut rendre une décision compte tenu de la situation. La Commission dispose d'un levier direct d'intervention dans une minorité des reports qu'elle prononce.

À noter que plus de la moitié des dossiers transmis à la Commission sont considérés incomplets, ce qui contrevient à l'article 19 de la LSCQ, et ce, même dans les 24 heures précédant la tenue d'une audience.

Concernant les reports pour lesquels la Commission ne dispose d'aucun levier direct, elle demeure déterminée à collaborer avec ses principaux partenaires afin de trouver les solutions susceptibles de réduire les taux de report, plus particulièrement ceux pour lesquels les dossiers ne sont pas complets au moment de l'audience.

Dans le cadre des audiences qu'elle tient, la Commission est amenée à procéder à des reports d'audience en fonction de diverses situations qu'elle peut rencontrer. Certains des reports sont prononcés à l'initiative de la Commission alors que d'autres résultent de situations qui ne lui sont pas attribuables. À titre d'exemple, lorsque la Commission n'a pas encore reçu, au moment de l'audience, les informations nécessaires et essentielles afin de rendre une décision éclairée, elle doit procéder à un report d'audience. La communication de ces informations relève des Services correctionnels du Québec conformément à l'article 19 de la LSCQ.

## Objectif 2

### Favoriser la participation des personnes victimes dans le processus décisionnel

Indicateurs		Cible 2021 2022	Cible 2022 2023	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026
4	Nombre d'outils d'information et d'assistance développés ou bonifiés sur le site Internet de la Commission	s. o.	s. o.	s. o.	Un (1) outil	Un (1) outil

L'indicateur 4, *Taux des représentations écrites des personnes victimes*, a été remplacé par *Nombre d'outils d'information et d'assistance développés ou bonifiés sur le site Internet de la Commission*. La Commission a l'obligation de communiquer des renseignements aux personnes victimes selon les modalités prévues à la LSCQ. Toutefois, les personnes victimes n'ont pas l'obligation de soumettre des représentations écrites à la Commission. L'objectif de la modification de cet indicateur vise à encourager les personnes victimes à participer au processus décisionnel par le développement d'outils d'information à leur intention.

La Commission souhaite développer des outils d'information et d'assistance à l'égard des personnes victimes afin de les informer des différentes mesures de la Commission qui s'exercent dans le cadre du système de justice pénale. Les outils développés pourront être utilisés par les différents intervenants du système de justice pour ainsi informer les personnes victimes de leurs droits en amont du prononcé de la sentence, au moment de l'exécution de la peine de la personne contrevenante et dans le cadre des mesures entourant la mise en liberté sous condition, le cas échéant.

Une information claire et vulgarisée pourra permettre aux personnes victimes de mieux comprendre les processus et les différentes étapes de la prise de décision de la Commission, tout en favorisant leur implication dans le processus décisionnel par le biais de la transmission de représentations écrites.

## Enjeu stratégique 2

### Une valorisation sécuritaire de la réinsertion sociale

Une personne qui ne demande pas une permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle au 1/3 de sa peine ou qui renonce à être rencontrée pour une libération conditionnelle au 1/3 de sa peine est généralement remise en liberté aux 2/3 de cette peine, sans autres conditions que celles imposées par le tribunal au moment du prononcé de la peine. Alors que la personne contrevenante qui se verra octroyer une libération conditionnelle se verra imposer des conditions – dont des actions concrètes favorisant sa réinsertion sociale – jusqu'au terme de la peine d'incarcération décrétée par le tribunal.

Les études statistiques en matière de mise en liberté sous condition sont éloquentes : les taux de récidive sont nettement inférieurs parmi ceux et celles s'étant vu octroyer une mesure de mise en liberté par la Commission que chez les personnes contrevenantes qui n'en bénéficient pas. Et ces taux sont inférieurs aussi bien durant la période de mise en liberté sous condition (entre le 1/3 ou le 2/3 jusqu'à la fin de la peine) que dans les deux ans qui suivent la fin de la peine imposée par le tribunal.

## Orientation 2

### Soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition

Partant des constats relatifs au niveau de risque que peuvent représenter pour la société les personnes contrevenantes bénéficiant d'une mise en liberté sous condition, conjugués aux bénéfices socioéconomiques d'une réinsertion sociale réussie, la Commission estime opportun de rencontrer – parmi les personnes contrevenantes qui ne demandent pas une permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle ou qui renoncent à une éventuelle libération conditionnelle – celles qui pourraient présenter un projet pertinent à la Commission en fonction de leurs besoins.

La finalité n'est pas ici d'octroyer plus de sorties préparatoires à la libération conditionnelle ou de libérations conditionnelles, mais plutôt de permettre aux personnes contrevenantes présentant un niveau de risque acceptable et un potentiel de réinsertion sociale élevé d'avoir l'occasion d'être entendues par la Commission.

## Objectif 3

### Susciter les demandes de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle

Indicateurs		Cible 2021 2022	Cible 2022 2023	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026
5	Nombre de rencontres tenues avec les établissements de détention <i>Mesure de départ : Deux (2) par établissement de détention (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	Deux (2) par établissement	Deux (2) par établissement

L'indicateur 5, *Taux net des demandes de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle*, a été remplacé par *Nombre de rencontres tenues avec les établissements de détention*. Cette modification vise à mieux cerner les actions que la Commission peut prendre afin de concourir à la promotion des demandes de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle par opposition à celles qui relèvent d'une autre autorité conformément à l'article 12 de la LSCQ.

Au cours des dernières années, la Commission a effectué une refonte complète de l'ensemble de ses communications à l'intention des personnes contrevenantes. Elle transmet de façon systématique un avis à l'admissibilité à chaque personne contrevenante. Cet avis est accompagné d'un formulaire de demande de PSPLC dans lequel les dispositions relatives à cette mesure sont expliquées. Cela dit, dans la mesure où la Commission ne peut entretenir aucun échange direct avec la personne contrevenante en amont de ses audiences, la loi prévoit qu'il revient à une autre autorité de l'informer des dispositions précises relatives aux permissions de sortir.

Ainsi, la Commission souhaite poursuivre la tenue de rencontres biannuelles avec le personnel assigné aux activités de mise en liberté sous condition pour les peines de plus de six mois de chacun des établissements de détention. Ces rencontres visent à collaborer avec le personnel des Services correctionnels du Québec afin de présenter et démystifier la mesure auprès des personnes contrevenantes. Elles visent également à encourager l'interaction auprès des nouveaux employés - qui seront appelés à appliquer les dispositions de la LSCQ dans le cadre de leur mandat d'information et d'accompagnement auprès des personnes contrevenantes éligibles aux mesures de mise en liberté sous condition. Ces rencontres pourront être adaptées à chacun des milieux en fonction des besoins individuels des établissements de détention, afin d'échanger et de collaborer sur les défis et les pistes de solutions.

## Objectif 4

### Concourir à la diminution des renoncements à la libération conditionnelle

Indicateurs		Cible 2021 2022	Cible 2022 2023	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026
6	Taux de renoncement à la libération conditionnelle pendant une audience  <i>Mesure de départ : 10,7 % (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	10,5 %	10,3 %

L'indicateur 5 devenu 6, *Taux de renoncement à la libération conditionnelle*, a été remplacé par *Taux de renoncement à la libération conditionnelle pendant une audience*.

La modification de l'indicateur relatif aux renoncements vise à recentrer le rôle que peut assumer la Commission relativement à ce phénomène dans la mesure où la très vaste majorité des renoncements survient en amont des audiences tenues par la Commission. Par le fait même, la Commission ne dispose d'aucun pouvoir d'influence sur les renoncements faites avant audience. L'organisme est simplement avisé du fait que la personne contrevenante a renoncé, et ce, sans que les décideurs administratifs n'aient eu l'occasion de la rencontrer en audience.

La Commission transmet systématiquement des avis aux personnes contrevenantes pour les informer des différentes dates d'admissibilité à une mesure, dont la libération conditionnelle au 1/3 de leur peine. Elles sont automatiquement convoquées à une audience, à moins qu'elles n'y renoncent. Les renoncements peuvent se faire avant ou pendant l'audience.

Comme indiqué plus haut, seule une minorité des personnes contrevenantes renonce pendant une audience et la Commission désire poursuivre ses efforts afin d'agir auprès des personnes contrevenantes qui se présentent devant elle, en leur expliquant les conséquences de la renoncement. Ces actions sont en lien avec le devoir d'assistance que doit exercer une instance décisionnelle face au justiciable.

Bien que la situation puisse varier selon les établissements de détention, il appert que les personnes contrevenantes sont nombreuses à renoncer à leur droit d'être entendues pour leur libération conditionnelle par la Commission, alors même que ce droit est spécifiquement inscrit à la LSCQ. C'est pourquoi la Commission s'engage à poursuivre sa collaboration avec les Services correctionnels du Québec afin de développer des initiatives permettant, en amont des audiences, de mieux renseigner les personnes contrevenantes quant à leurs droits et quant aux conséquences découlant d'une renoncement.

## Orientation 3

### Mieux faire comprendre le mandat de la Commission

Le mandat de la Commission et l'impact de ses décisions sont méconnus au sein de la population. Compte tenu de la nature de ce mandat, il peut en découler des réactions parfois vives lorsque certaines personnes contrevenantes se voient octroyer une mise en liberté sous condition durant leur peine d'incarcération.

Le principe même d'un processus de réinsertion sociale soucieux de la protection de la société a fait ses preuves et est généralement accepté au sein de la population. Cette acceptabilité sociale demeure toutefois fragile et passe par des actions de communication pertinentes et proactives pour la justifier et, si possible, la renforcer. Une connaissance accrue des processus de la Commission, des décisions rendues et de leurs impacts permettrait aux citoyens de mieux comprendre les critères qui sont considérés par la Commission et les raisons pour lesquelles une personne contrevenante se voit octroyer, ou non, une mise en liberté sous condition.

La Commission doit globalement tendre à une approche pédagogique et à une plus grande transparence en ce qui a trait à ses activités. Mais alors que la Commission est d'avis que ses décisions constituent le meilleur outil pédagogique à sa disposition, les paramètres législatifs actuels ne lui permettent pas de les diffuser de manière proactive. Seule une demande d'accès à l'information concernant une personne contrevenante en particulier permet actuellement à la Commission de partager ses décisions avec les citoyens.

La Loi modifiant diverses dispositions relatives à la sécurité publique et édictant la Loi visant à aider à retrouver des personnes disparues (2023, chapitre 20) confère, depuis le 5 octobre 2023, un caractère public aux décisions rendues par la Commission.

## Objectif 5 Rendre les décisions plus accessibles

Indicateurs		Cible 2021 2022	Cible 2022 2023	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026
7	Taux de décisions publiées dans les 15 jours suivant la date de la décision  <i>Mesure de départ à établir en 2024-2025</i>	s. o.	s. o.	s. o.	Établissement d'une mesure de départ	

L'indicateur 6 devenu 7, *Taux d'augmentation de consultations des résumés de décisions*, a été remplacé par *Taux de décisions publiées dans les 15 jours suivant la date de la décision*. Parallèlement, l'indicateur 7, *Taux de demandes d'accès aux décisions* a été retiré. Ces modifications visent à mieux refléter la nouvelle réalité de la Commission à la suite de l'adoption du PL 14 qui confère un caractère public aux décisions.

Les décisions rendues par la Commission ont désormais un caractère public, conformément à l'article 172.1 de la LSCQ. Les décisions rendues par la Commission sont accessibles et le public peut les consulter directement en ligne. De plus, les personnes victimes n'ont plus à formuler de demande d'accès pour obtenir copie d'une décision.

Les décisions de la Commission sont presque toujours rendues la journée même. Cela dit, la Commission s'engage à prendre les mesures afin de rendre disponibles les décisions dans les 15 jours. Ce délai est requis dans la mesure où la Commission doit réaliser des travaux préparatoires et caviarder certaines informations non accessibles, selon les indications de l'article 172.1 de la LSCQ, avant de les rendre disponibles en ligne via la plate-forme gouvernementale autorisée.

## Enjeu stratégique 3 La capacité d'adaptation organisationnelle

Les réalités de la Commission québécoise des libérations conditionnelles n'ont eu de cesse d'évoluer au cours des cinq dernières années, souvent de manière rapide. Ce contexte de changement a par ailleurs été exacerbé depuis mars 2020 par les contrecoups de la pandémie de la COVID-19 puis, en décembre de la même année, par les modifications législatives concernant la Commission. Les impacts de ces deux événements se feront sentir pour plusieurs années encore.



C'est pourquoi la Commission doit rapidement mettre en place les mécanismes, les outils et les pratiques lui permettant d'intégrer le plus naturellement possible ces changements, et avec le moins de conséquences négatives sur son personnel et sur sa performance organisationnelle.

En cette ère de changement perpétuel et souvent soudain – et alors que de nouvelles générations d'employés intègrent le marché du travail –, la Commission aura plus que jamais à relever le défi de la mobilisation et de la rétention de son personnel de même que l'indispensable pérennité de sa mémoire organisationnelle.

## Orientation 4 Répondre aux nouvelles réalités du travail

Déjà en constante évolution, le monde du travail sera irrémédiablement transformé au lendemain de la pandémie de la COVID-19. Toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, doit dès lors mettre en œuvre les moyens pertinents pour s'ajuster à de nouvelles réalités et soutenir adéquatement son personnel.

Pour ce faire, la Commission juge primordial d'associer ses membres et ses employés en les sondant régulièrement pour s'assurer de l'adéquation des initiatives mises de l'avant avec leurs besoins.

### Objectif 6 Accompagner le personnel dans le changement

Indicateurs		Cible 2021 2022	Cible 2022 2023	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026
8	Taux de satisfaction du personnel <i>Mesure de départ : 74,3 % (2020-2021)</i>	75%	77%	80%	83%	85%

Le premier sondage de satisfaction du personnel à l'égard de l'organisation dans sa gestion du changement a été effectué au printemps 2021. Les résultats initiaux qui en ont découlé constituent la mesure de départ à partir de laquelle les cibles des années subséquentes ont été établies. Les résultats de ces sondages, qui se veulent annuels afin de permettre à l'organisation de réagir en temps opportun, seront une source cruciale de renseignements sur le niveau de mobilisation et la capacité des autorités de la Commission de s'adapter, elles aussi, aux nouvelles réalités du travail et aux besoins de son personnel.

## Orientation 5 Préserver l'expertise du personnel

Au sein d'un organisme comme la Commission québécoise des libérations conditionnelles, l'expertise des décideurs est cruciale, comme le soulignait d'ailleurs en 2001 le *Rapport Corbo* en se référant au devoir de compétence incombant à la Commission. Mais l'expertise des employés est tout aussi importante, eux qui soutiennent directement et quotidiennement les membres de la Commission dans leurs fonctions décisionnelles.

Pour relever plusieurs des défis présents et à venir, l'indispensable capacité d'adaptation de la Commission passe également par une consolidation des formations offertes à ses membres et à ses employés. La Commission développera ainsi un programme formel de formation continue où seront déterminées, sur une base annuelle, les formations auxquelles seront conviés le maximum d'employés et de membres.

## Objectif 7 Consolider la formation continue

Indicateurs		Cible 2021 2022	Cible 2022 2023	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026
9	Pourcentage du personnel ayant satisfait aux exigences du programme de formation continue  <i>Mesure de départ: non requise</i>	50 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	75 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	85 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	95 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	100 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue

Les membres de la Commission bénéficient bon an, mal an de présentations et de formations prodiguées par des intervenants externes. Ces séances gagneraient cependant à être mieux structurées ou guidées par des objectifs clairement définis, en phase avec les besoins du personnel ainsi que les enjeux cliniques contemporains. C'est pourquoi un programme formel sera mis sur pied et coordonné par une personne-ressource au sein de la Commission dès la première année de la planification stratégique.

Ce programme comportera des attentes précises de participation à l'égard non seulement des membres de la Commission, mais aussi de tous ses employés. Au terme de la Planification stratégique 2021-2026, c'est la totalité du personnel qui devrait avoir répondu aux exigences du programme.

# TABLEAU SYNOPTIQUE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021-2026

## Commission québécoise des libérations conditionnelles

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

**VISION :** Une organisation crédible et transparente, reconnue pour sa contribution à la protection de la société et à la réinsertion sociale des personnes contrevenantes

**VALEURS :** L'intégrité, le respect et la collaboration guident la Commission dans la réalisation de sa mission

### ENJEU 1 : L'excellence du processus décisionnel

Orientations		Objectifs		Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	
1	Incarner les principes de la justice administrative	1	Rendre les décisions en temps opportun	1	Taux de reports d'audience en LC attribuables à la Commission <sup>1</sup> <i>Mesure de départ : 4,1 % (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	3,7 %	3,2 %
					Taux de reports d'audience <i>Mesure de départ : 22,3 % (2019-2020)</i>	21,5 %	20,5 %	19,5 %	18,5 %	17,5 %
				2	Taux de reports d'audience en PSPLC attribuables à la Commission <sup>2</sup> <i>Mesure de départ : 5,4 % (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	4%	3,5 %
				3	Délai moyen des décisions de libération conditionnelle rendues à la suite d'un report initial <i>Mesure de départ : 34 jours (2019-2020)</i>	32 jours	29 jours	25 jours	21 jours	18 jours
		2	Favoriser la participation des personnes victimes dans le processus décisionnel	4	Nombre d'outils d'information et d'assistance développés ou bonifiés sur le site Internet de la Commission <sup>3</sup>	s. o.	s. o.	s. o.	Un (1) outil	Un (1) outil
					Taux des représentations écrites des personnes victimes <i>Mesure de départ : 17 % (2019-2020)</i>	18 %	19 %	21 %	23 %	25 %

### ENJEU 2 : Une valorisation sécuritaire de la réinsertion sociale

Orientations		Objectifs		Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	
2	Soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition	3	Susciter les demandes de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle	5	Nombre de rencontres tenues avec les établissements de détention <sup>4</sup> <i>Mesure de départ : Deux (2) par établissement de détention (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	Deux (2) par établissement de détention	Deux (2) par établissement de détention
					Taux net des demandes de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle <i>Mesure de départ : 31 % (2019-2020)</i>	32 %	34 %	36 %	38 %	40 %
		4	Concourir à la diminution des renoncements à la libération conditionnelle	6	Taux de renonciation à la libération conditionnelle pendant une audience <sup>5</sup> <i>Mesure de départ : 10,7 % (2023-2024)</i>	s. o.	s. o.	s. o.	10,5 %	10,3 %
					Taux de renoncements à la libération conditionnelle <i>Mesure de départ : 42 % (2019-2020)</i>	41 %	40 %	39 %	38 %	37 %
3	Mieux faire comprendre le mandat de la Commission	5	Rendre les décisions plus accessibles	7	Taux de décisions publiées dans les 15 jours suivant la date de la décision <sup>6</sup> <i>Mesure de départ à établir en 2024-2025</i>	s. o.	s. o.	s. o.	Établissement d'une mesure de départ	
					Taux d'augmentation de consultations des résumés de décisions <i>Mesure de départ : sera établie au 31 mars 2022</i>	Établissement d'une mesure de départ	10 % par rapport à 2021-2022	15 % par rapport à 2022-2023	20 % par rapport à 2023-2024	25 % par rapport à 2024-2025
					Taux de demandes d'accès aux décisions <sup>7</sup> <i>Mesure de départ : 7,3 % (2019-2020)</i>	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %

### ENJEU 3 : La capacité d'adaptation organisationnelle

Orientations		Objectifs		Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	
4	Répondre aux nouvelles réalités du travail	6	Accompagner le personnel dans le changement	8	Taux de satisfaction du personnel <i>Mesure de départ : 74,3 % (2020-2021)</i>	75 %	77 %	80 %	83 %	85 %
5	Préserver l'expertise du personnel	7	Consolider la formation continue	9	Pourcentage du personnel ayant satisfait aux exigences du programme de formation continue <i>Mesure de départ : non requise</i>	50 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	75 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	85 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	95 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue	100 % du personnel a satisfait aux exigences du programme de formation continue

<sup>1</sup> L'indicateur 1, *Taux de reports d'audience*, a été remplacé par *Taux de reports d'audience en LC attribuables à la Commission*.

<sup>2</sup> L'indicateur 2, *Taux de reports d'audience en PSPLC attribuables à la Commission*, a été ajouté.

<sup>3</sup> L'indicateur 4, *Taux des représentations écrites des personnes victimes*, a été remplacé par *Nombre d'outils d'information et d'assistance développés ou bonifiés sur le site Internet de la Commission*.

<sup>4</sup> L'indicateur 5, *Taux net des demandes de permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle*, a été remplacé par *Nombre de rencontres tenues avec les établissements de détention*.

<sup>5</sup> L'indicateur 5 devenu 6, *Taux de renonciation à la libération conditionnelle*, a été remplacé par *Taux de renonciation à la libération conditionnelle pendant une audience*.

<sup>6</sup> L'indicateur 6 devenu 7, *Taux d'augmentation de consultations des résumés de décisions*, a été remplacé par *Taux de décisions publiées dans les 15 jours suivant la date de la décision*.

<sup>7</sup> L'indicateur 7, *Taux de demandes d'accès aux décisions*, a été retiré.



**Commission  
des libérations  
conditionnelles**

**Québec** 