



**RÉPONSE DU**  
**SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA**  
**À L'ENQUÊTEUR CORRECTIONNEL**  
**SUITE À SA CORRESPONDANCE**  
**DU 10 JANVIER 2014**  
**MISE À JOUR DE L'ENQUÊTE À L'ÉTABLISSEMENT KENT**  
**(mars 2014)**

## **La gestion des ressources humaines à l'Établissement de Kent**

### ***Première recommandation***

*La formation, la sélection, la promotion et le maintien en poste des intervenants de première ligne à l'Établissement de Kent devraient être fonction de profils de comportements et de compétences clairement définis.*

Les nouveaux agents correctionnels (CX) doivent tous suivre le Programme de formation correctionnelle (PFC). La structure du programme est liée aux compétences que les CX doivent posséder qui sont à leur tour liées aux comportements requis concernant entre autres les limites professionnelles, les Règles de conduite professionnelle, les valeurs et l'éthique, la lutte contre le harcèlement, la diversité, les réactions à l'égard de personnes en situation d'autorité, les uniformes et l'apparence et la mise en pratique générale des connaissances et des techniques dans le respect de ces compétences et de ces comportements.

En mars 2010, le Comité de direction du SCC a approuvé en principe un cadre révisé pour le recrutement des CX. Les éléments ci-dessous en faisaient partie et ont tous été instaurés depuis :

- a) des outils normalisés afin d'effectuer des évaluations impartiales, objectives et valables;
- b) un processus de divulgation préalable à l'emploi;
- c) un processus de vérification approfondie de l'admissibilité;
- d) une meilleure évaluation des qualités personnelles;
- e) des tests psychologiques - MMPI et entrevue clinique structurée.

Grâce à ces mesures, le SCC est mieux outillé pour évaluer les profils de comportements et de compétences. Des travaux sont en cours afin d'améliorer ou d'élargir l'évaluation des profils de compétences des CX et d'élaborer plus d'outils d'évaluation normalisés, ou d'en adapter, avec l'aide de la Commission de la fonction publique et des partenaires du domaine de l'application de la loi.

Les critères nationaux pour la promotion des CX sont normalisés et sont directement liés aux fonctions à exercer. Les outils normalisés servent à évaluer la promotion de CX (de CX1 à CX2). Il y a environ un an et demi, le Comité de direction a examiné et approuvé un programme de promotion qui décrit clairement les critères de mérite à respecter pour obtenir une promotion. Les critères nationaux pour l'évaluation des promotions et les outils pour promouvoir les CX au groupe CM seront examinés et mis à jour en 2014-2015.

Plan d'action de l'Établissement de Kent :

- lier les compétences des nouvelles recrues, le mentorat et les objectifs à la formation en cours d'emploi et au processus de la nouvelle entente de rendement;
- tenir compte des recommandations formulées lors de la vérification de la passation des pouvoirs (janvier 2013) concernant les problèmes liés à la sécurité et au moral des employés et ce qui pourrait être fait pour aider à conserver le personnel en poste.

L'entente globale actuelle fait état de la mutation des employés et précise que les nouvelles recrues doivent travailler pendant au moins deux (2) ans dans un premier établissement avant d'être admissibles à une mutation. Avec cette mesure, on s'attend à ce que le problème lié au maintien en poste soit atténué et à ce que les établissements conservent un plus grand nombre d'employés d'expérience.

### ***Deuxième recommandation***

*L'Établissement de Kent devrait obliger tous les nouveaux intervenants de première ligne à participer à un programme de mentorat et d'encadrement offerts par du personnel respecté et expérimenté.*

Pour s'assurer d'un niveau supérieur d'intégrité et de professionnalisme, la direction de l'Établissement de Kent offre une formation initiale en cours d'emploi de trois (3) semaines dans le cadre de laquelle les nouveaux employés sont jumelés à un gestionnaire correctionnel et à des agents correctionnels d'expérience sélectionnés par la haute direction et les agents de négociation. L'équipe permet aux nouveaux employés de discuter des interventions et des procédures et d'acquérir de l'expérience. On y discute des attentes en matière de rendement et des questions entourant les valeurs et l'éthique. Une rétroaction est communiquée directement aux nouveaux employés tout au long de la formation initiale et des rapports de rendement sont transmis à la haute direction. Les liens que les employés tissent avec les membres de leur équipe d'orientation se poursuivent après les trois (3) semaines pour qu'ils puissent continuer à discuter de différents sujets et à poser des questions à leur équipe. Pendant la première année, les gestionnaires correctionnels informent le directeur adjoint des Opérations et le sous-directeur des progrès de chacun en leur transmettant des rapports de rendement écrits tous les trois mois.

La Direction de l'apprentissage et du perfectionnement à l'AC apportera son expertise et des outils à l'Établissement de Kent pour l'aider avec son processus d'encadrement si ce dernier veut améliorer sa formation initiale actuelle en cours d'emploi. Des recherches et des pratiques exemplaires montrent que pour être réussi, le mentorat doit être volontaire. Le rendre obligatoire n'est pas recommandé. Un programme d'encadrement obligatoire pourrait toutefois être envisagé, puisque cela favorise la transition des compétences, l'esprit d'équipe, la mobilisation des employés et l'engagement à long terme de ceux-ci.

L'Établissement de Kent a mis en place un programme de mentorat et d'encadrement pour les nouveaux agents qui y sont mutés. Le programme se déroule pendant leur formation initiale de trois semaines à l'établissement.

L'Établissement de Kent élaborera un plan d'action qui comprendra ce qui suit :

- un calendrier des mentors d'expérience qui devront présenter les attentes du SCC aux recrues et les aider régulièrement, lorsqu'ils en auront besoin;
- l'intégration des résultats des recrues lors de leur formation en cours d'emploi au processus de l'entente de rendement et le suivi de ces résultats, accompagnés d'objectifs précis liés au rendement;

- le retrait du processus de formation des recrues qui ne satisfont pas aux objectifs de la formation, qui n'ont pas une attitude appropriée et qui ne respectent pas les valeurs et l'éthique;
- la description de l'initiative et du partenariat que le SCC a avec la GRC pour la formation.

### **La sélection et la formation des recrues appelées à travailler comme intervenants de première ligne au SCC**

#### ***Troisième recommandation***

*Des tests psychologiques, des évaluations de l'intégrité et des entrevues axées sur le comportement devraient faire partie du processus de sélection et de recrutement du SCC pour tous les postes de première ligne.*

Comme cela a été indiqué à la première recommandation, en mars 2010, le Comité de direction du SCC a approuvé en principe un cadre révisé pour le recrutement des CX. Les éléments ci-dessous en faisaient partie et ont tous été instaurés depuis :

- f) des outils normalisés afin d'effectuer des évaluations impartiales, objectives et valables;
- g) un processus de divulgation préalable à l'emploi;
- h) un processus de vérification approfondie de l'admissibilité;
- i) une meilleure évaluation des qualités personnelles;
- j) des tests psychologiques - MMPI et entrevue clinique structurée.

Grâce à ces mesures, le SCC est mieux outillé pour évaluer les profils de comportements et de compétences. Des travaux sont en cours afin d'améliorer ou d'élargir l'évaluation des profils de compétences des CX et d'élaborer plus d'outils d'évaluation normalisés, ou d'en adapter, avec l'aide de la Commission de la fonction publique et des partenaires du domaine de l'application de la loi.

#### ***Quatrième recommandation***

*La formation de base, le programme d'enseignement et les normes de déploiement du SCC devraient être examinés, mis à jour et améliorés concernant la sécurité active, la santé mentale, les principes et les techniques de désamorçage, le leadership et la responsabilisation (individuelle et organisationnelle).*

La réponse indiquée à la première recommandation s'applique aussi à la quatrième :

Plan d'action de l'Établissement de Kent :

- lier les compétences des nouvelles recrues, le mentorat et les objectifs à la formation en cours d'emploi et au processus de la nouvelle entente de rendement;
- tenir compte des recommandations formulées lors de la vérification de la passation des pouvoirs (janvier 2013) concernant les problèmes liés à la sécurité et au moral des employés et ce qui pourrait être fait pour aider à conserver le personnel en poste.

Les principes de désamorçage sont enseignés dans le Programme de formation correctionnelle (PFC) aux séances suivantes :

- 07 (acquisition et analyse de renseignements);
- 09 (techniques de communication);
- 09B (gestion des conflits);
- 09C (résolution de conflits et gestion de crises);
- 17 (réagir aux comportements suicidaires et d'automutilation);
- 18, 23, 33 (mise en pratique des connaissances et des techniques au moyen de scénarios).

Les principes de désamorçage sont intégrés au modèle de gestion des situations et au modèle de résolution de problèmes CAPRA (clients, acquisition et analyse de l'information, partenaires, réponses et auto-évaluation). Ils sont aussi présents dans plusieurs séances qui présentent des scénarios dont l'objectif premier est d'enseigner comment désamorcer les émotions pour rétablir la rationalité et au final, régler les problèmes et gérer les conflits ou les situations de crise.

Dans le Programme de formation des gestionnaires correctionnels (PFGC), une journée est consacrée aux compétences en leadership. Les six différents types de leadership y font l'objet de discussions; des scénarios de situations courantes pour les gestionnaires correctionnels y sont présentés pour permettre une mise en pratique. Les blocs de construction du leadership fondés sur l'intelligence émotionnelle sont aussi examinés. La journée qui suit mise sur l'encadrement et la motivation. Les compétences en leadership sont intégrées au Programme parce que les gestionnaires correctionnels doivent pouvoir les mettre en pratique dans différentes situations (sécurité, gestion).

Dans le cadre du Programme d'orientation qui leur est destiné, les directeurs adjoints et les sous-directeurs participent à une formation de deux (2) jours sur les compétences en leadership appelée Leadership situationnel II, dont le concept ressemble à la celui de la formation sur le leadership donnée aux gestionnaires correctionnels. Comme le programme, qui a bonne réputation, est offert dans différents types d'organisations, les exemples de leadership qu'il donne sont généraux.

Le PFC comprend plusieurs notions sur le leadership et la responsabilisation qui sont enseignées en classe et en ligne, comme les réactions à l'égard de personnes en situation d'autorité, les limites professionnelles, les normes professionnelles, les rôles et responsabilités de l'équipe de gestion des situations d'urgence, le premier agent sur les lieux, les interventions lors d'urgences médicales, le recours à la force, etc. Le Programme englobe les principes selon lesquels les CX01/intervenants de première ligne (IPL) doivent respecter la loi et les politiques dans l'exercice de leurs fonctions et se comporter de manière juste et humaine, ce qui exige la prise autonome de décisions et la capacité de justifier ces décisions.

Un groupe de travail sur les normes de déploiement des CX est en train d'examiner les questions opérationnelles dans le cadre du processus de révision des politiques. L'Établissement de Kent est l'un de ceux où un tel examen aura lieu (sur place).

## **La santé et le bien-être à l'Établissement de Kent**

### ***Cinquième recommandation***

*La direction devrait se doter d'un plan d'action pour réagir aux facteurs de stress liés au travail et aux besoins en santé mentale des employés qui ont été observés à l'Établissement de Kent.*

L'Établissement de Kent a mis en place une version restructurée du programme de retour au travail où des membres de l'équipe de direction interviennent directement auprès des employés qui reviennent au travail en leur créant des plans pour encadrer leur retour. L'Établissement a rétabli un comité du mieux-être où sont représentés tous les agents de négociation et la direction (directeur adjoint, Services de gestion). Le comité mise toujours sur le moral des employés et le soutien à leur offrir. Il envisage de recourir aux services d'un psychologue qui connaît bien les troubles de stress post-traumatique et qui a déjà travaillé auprès des policiers. Il serait une sorte de consultant auquel le Comité ferait appel pour offrir de l'aide après l'agression d'un ou de plusieurs employés ou après tout autre événement marquant. La direction a aussi reçu le mandat officiel de former une équipe d'employés positifs et motivés, ce qui comprend la reconnaissance du travail bien fait, la reconnaissance publique, etc.

### ***Sixième recommandation***

*Les besoins en santé mentale des détenus de l'Établissement de Kent devraient être une priorité pour la direction.*

En vertu de la loi, le SCC a le mandat de veiller à ce que chaque détenu sous responsabilité fédérale reçoive les soins de santé mentale essentiels et qu'il ait accès, dans la mesure du possible, aux soins de santé mentale non essentiels qui peuvent faciliter sa réadaptation et sa réinsertion sociale et ce, conformément aux normes professionnelles reconnues (*Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, article 86).

L'amélioration de la capacité de répondre aux besoins en matière de santé mentale des délinquants constitue une priorité clé pour le SCC. Des améliorations au continuum de soins de santé mentale sont en cours grâce à la Stratégie en matière de santé mentale du SCC.

Vers la fin de 2007, reconnaissant à quel point le modèle de gouvernance des soins de santé était important, le SCC a fondé le Secteur des services de santé. À partir de là, les employés des soins de santé physique ont relevé directement des autres employés de la santé, ce qui a eu pour effet d'améliorer la qualité des soins dans tous les établissements du SCC et d'uniformiser les pratiques. Depuis, les professionnels de la santé peuvent prendre des décisions en tenant compte à la fois du bien-être physique et mental des délinquants. En s'appuyant sur la solide orientation fonctionnelle établie en 2007, le SCC est en train de mettre en place pour les professionnels de la santé mentale une nouvelle structure hiérarchique à l'image de celle du système présent dans la collectivité. À compter d'avril 2014, les professionnels de la santé mentale des centres de traitement du SCC relèveront du Secteur des services de santé.

Le SCC est en train de revoir son modèle de prestation de services pour répondre aux besoins en santé mentale des délinquants, y compris ceux de l'Établissement de Kent. Leurs besoins sont examinés sous l'angle de la gestion.

En 2010, le SCC a créé des comités régionaux de gestion de la prévention du suicide et de l'automutilation (CRGPSA) pour aider les établissements à gérer les comportements suicidaires et d'automutilation. Le mandat de ces comités, renommés comités régionaux sur les cas complexes de santé mentale, est de soutenir la prestation de services à tous les délinquants ayant des besoins complexes en la matière. Un comité national sur les cas complexes de santé mentale (CNCCSM) a aussi été créé; ses membres et ceux des comités régionaux se regroupent pour échanger dans le cadre de réunions nationales. Les échanges accrus d'information sur les besoins en santé mentale des délinquants atteints des troubles mentaux les plus graves, y compris des délinquants ayant des comportements suicidaires ou d'automutilation, les traitements qui leur sont prodigués et les progrès qu'ils réalisent aideront l'organisation à planifier les soins destinés aux délinquants dont les besoins sont les plus pressants, y compris l'accès à un traitement et/ou un soutien clinique additionnel, selon leurs besoins.

### ***Septième recommandation***

*Le climat bien connu d'intimidation, de harcèlement et d'abus de pouvoir qu'une minorité d'intervenants de première ligne fait régner à l'Établissement de Kent devrait être assaini rapidement et efficacement.*

En réponse à cette recommandation, l'Établissement de Kent :

- discutera davantage des comportements appropriés et inappropriés au travail lors des réunions du personnel;
- imposera des sanctions disciplinaires aux employés dont la conduite sera répréhensible (pourra aller jusqu'au licenciement);
- entreprendra un projet de formation pour s'assurer d'un milieu de travail exempt de harcèlement;
- a tissé des liens avec les syndicats pour inciter les employés qui se sentent harcelés à porter plainte;
- offrira un programme de formation sur le harcèlement à tous les employés de l'établissement (entente entre le syndicat et la direction);
- a adopté un programme de tolérance zéro à l'égard du harcèlement.