

# Plan stratégique 2026-2031

COMMISSION QUÉBÉCOISE  
DES LIBÉRATIONS CONDITIONNELLES

Québec 

Cette publication a été réalisée la Commission québécoise des libérations conditionnelles.  
Une version accessible de ce document est disponible en ligne au [www.cqlc.gouv.qc.ca](http://www.cqlc.gouv.qc.ca).

**Bureau de Québec (siège social)**

300, boulevard Jean-Lesage, bureau 1.32A  
Québec (Québec) G1K 8K6  
Téléphone : 418 646-8300

**Bureau de Montréal**

1, rue Notre-Dame Est, bureau 11.40  
Montréal (Québec) H2Y 1B6  
Téléphone : 514 873-2230

Courriel : [cqlc@cqlc.gouv.qc.ca](mailto:cqlc@cqlc.gouv.qc.ca)

Site Web : [www.cqlc.gouv.qc.ca](http://www.cqlc.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – 2026

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-555-03566-9 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays  
© Gouvernement du Québec – 2026

# MESSAGE DU MINISTRE

---

## Madame Nathalie Roy

Présidente de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec



Madame la Présidente,

C'est avec plaisir que je dépose à l'Assemblée nationale du Québec le Plan stratégique 2026-2031 de la Commission québécoise des libérations conditionnelles, conformément aux dispositions de la *Loi sur l'administration publique* et aux autres exigences législatives et gouvernementales.

Ce plan présente les enjeux, les orientations stratégiques, les objectifs, les indicateurs et les cibles qui guideront la Commission dans l'accomplissement de sa mission auprès de la population québécoise au cours des prochaines années.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.

**Le ministre de la Sécurité intérieure,**

**Ian Lafrenière, CD**

Québec, avril 2026

# MESSAGE DU PRÉSIDENT

---

## Monsieur Ian Lafrenière, CD

Le vice-premier ministre,  
ministre de la Sécurité intérieure,  
et ministre responsable des Relations avec les Premières Nations et les Inuit  
2525, boulevard Laurier, 5<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1V 2L2



Monsieur le Ministre,

Je suis fier de présenter le Plan stratégique 2026-2031 de la Commission québécoise des libérations conditionnelles. Fruit d'une large réflexion qui tient compte des résultats de consultations menées auprès des membres et du personnel de la Commission, ce plan indique les principaux enjeux de notre organisation et précise les orientations, les axes d'intervention et les objectifs qui seront poursuivis au cours des cinq prochaines années.

Pour remplir pleinement sa mission et atteindre ses objectifs stratégiques, la Commission choisit d'orienter ses actions autour de trois grands enjeux stratégiques : une organisation transparente et accessible, une organisation performante et de qualité, et une culture organisationnelle axée sur la collaboration.

La Commission entend réaliser avec succès les objectifs de ce plan stratégique grâce à l'engagement de ses membres et de son personnel ainsi qu'avec la collaboration des divers acteurs du système de justice pénale dont l'apport est essentiel.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Le président,

**Me David Sultan**

Québec, mars 2026

# TABLE DES MATIÈRES

---

MESSAGE DU MINISTRE	III
MESSAGE DU PRÉSIDENT	IV
L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	2
Valeurs	3
Chiffres clés	4
Réalizations	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
Contexte externe	5
Contexte interne	7
CHOIX STRATÉGIQUES	10
Enjeu stratégique 1 – Une organisation accessible et transparente	10
<b>Orientation 1 – Favoriser une meilleure compréhension du mandat et des décisions de la Commission par la population</b>	10
Objectif 1.1 – Préserver la diffusion et l'accessibilité des décisions de la Commission	10
Objectif 1.2 – Augmenter la compréhension de la mission de la Commission	11
<b>Orientation 2 – Soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition</b>	11
Objectif 2.1 – Enrichir la collaboration avec les équipes des Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure	11
Enjeu stratégique 2 – Une organisation performante et de qualité	12
<b>Orientation 3 – Optimiser le processus décisionnel</b>	12
Objectif 3.1 – Appuyer les membres dans l'appropriation des principes de qualité et de cohérence décisionnelles et rédactionnelles	13
Enjeu stratégique 3 – Une culture organisationnelle axée sur la collaboration	13
<b>Orientation 4 – Promouvoir une culture organisationnelle favorisant le dialogue et la circulation de l'information</b>	14
Objectif 4.1 – Assurer une coordination optimale entre les équipes	14
TABLEAU SYNOPTIQUE	15

# L'ORGANISATION EN BREF

## Mission

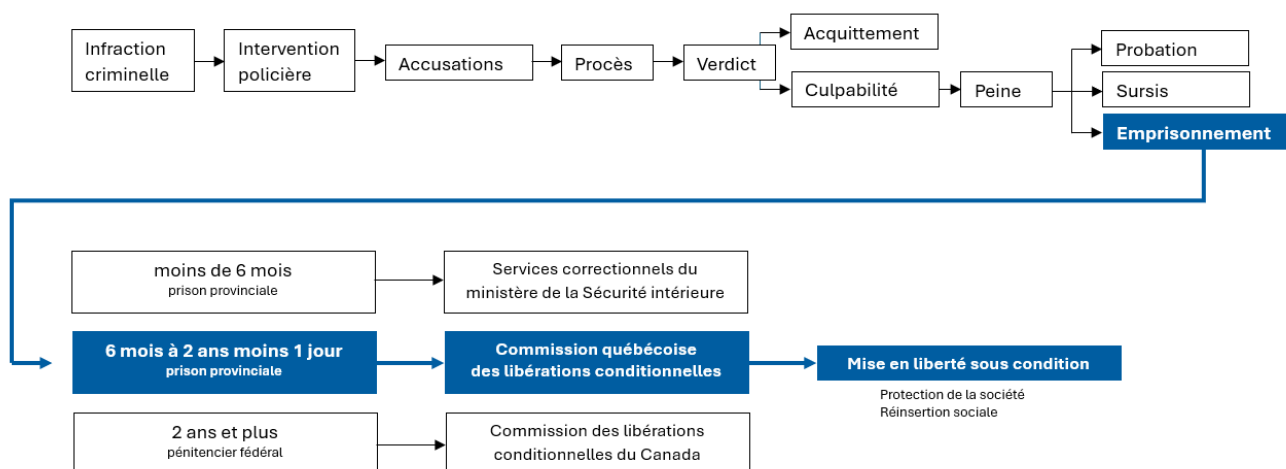
Créée en 1978, la Commission québécoise des libérations conditionnelles a pour mission de :

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.

La Commission, partie intégrante du système de justice pénale, exerce ses responsabilités avec un haut niveau de qualité et de cohérence, en toute indépendance et impartialité, conformément aux pouvoirs que lui confère la *Loi sur le système correctionnel du Québec* (LSCQ). Elle s'assure que ses processus décisionnels respectent les principes d'équité procédurale et qu'ils sont menés avec diligence, afin de garantir une justice efficace et accessible.

Sa compétence couvre trois mesures : la permission de sortir préparatoire à la libération conditionnelle (PSPLC), la libération conditionnelle (LC) et la permission de sortir pour visite à la famille (PSVF). Par sa mission, la Commission contribue à la protection du public en favorisant une réinsertion sociale progressive et sécuritaire des personnes contrevenantes, tout en respectant les droits de celles-ci, des personnes victimes et les 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 et sa capacité réelle de réussir sa réinsertion sociale de façon graduelle et sécuritaire.

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 et elles font preuve chaque jour.

## Vision

Une organisation reconnue pour sa contribution à la protection de la société et à la réinsertion sociale des personnes contrevenantes, qui se démarque par sa crédibilité, sa transparence et sa performance.

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

La mission de la Commission, articulée à travers l'expertise acquise au fil de ses 48 ans d'existence, doit être reconnue à sa juste valeur.

Par ailleurs, la Commission participe à la protection du public et à la réinsertion sociale des personnes contrevenantes. Dans ce cadre, elle collabore, dans le respect des mandats respectifs, avec les Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure et les organismes œuvrant auprès des personnes contrevenantes et des personnes victimes.

### **Une organisation crédible**

La crédibilité de la Commission s'appuie sur la confiance que lui portent les acteurs externes, en particulier les citoyennes et citoyens. Cette crédibilité se construit par la rigueur, la qualité, la cohérence et l'objectivité de ses décisions, de même que par l'intégrité de ses membres et de son personnel.

Afin de préserver et de renforcer cette confiance indispensable, la Commission doit notamment veiller à bien faire connaître son mandat auprès des personnes contrevenantes, des personnes victimes, de la population, et de ses partenaires des systèmes 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, la LSCQ confère aux décisions de la Commission un caractère public, et les citoyennes et citoyens peuvent en prendre connaissance sur le Portail de la SOQUIJ (Société québécoise d'information juridique). Le principe relatif à la publicité des décisions rendues par la Commission s'inscrit dans un souci d'assurer la transparence du processus de mise en liberté sous condition et, de façon plus générale, celle du système de justice pénale. Cela vise également à favoriser une connaissance et une compréhension accrues par le public des processus qui sous-tendent la prise de décision, et à faciliter l'accès par les personnes victimes aux décisions rendues.

### **Une organisation performante**

La Commission se démarque par sa performance, notamment dans la cohérence et la qualité de ses décisions.

La performance de la Commission se définit, entre autres, par la contribution de tout le personnel, soit le travail qui se fait en amont et en aval d'une décision, en plus de sa capacité à rendre des décisions avec célérité, conformément aux principes de la *Loi sur la justice administrative*.

Pour développer et préserver sa performance, la Commission doit continuer à miser sur la collaboration avec ses partenaires ainsi que sur la formation continue de son personnel et de ses membres afin de viser les hauts standards établis par les organisations gouvernementales.

Au quotidien, la Commission démontre sa capacité à livrer des résultats concrets et mesurables. Les principales réalisations présentées ci-après illustrent bien sa performance opérationnelle, sa réactivité face aux enjeux prioritaires et sa volonté constante d'améliorer la qualité des services offerts. Elles témoignent également d'une progression soutenue vers l'atteinte des objectifs stratégiques, confirmant la solidité des processus en place et la pertinence des efforts déployés.

## Valeurs

La réalisation de la mission de la Commission repose sur quatre valeurs que le personnel et les membres s'appliquent à mettre en pratique au quotidien, soit :

- l'intégrité;
- le respect;
- la collaboration;
- le professionnalisme.

Ces valeurs sont associées aux réalités spécifiques de la Commission, tant en lien avec sa fonction essentielle de rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition, que relativement aux personnes et organismes avec qui elle interagit dans le cadre de la réalisation de son mandat.

## Chiffres clés<sup>1</sup>

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
51	Nombre d'effectifs à temps complet autorisés au 31 mars 2025
6 636 500 \$	Dépenses pour l'année
2 987	Nombre total de décisions rendues
350	Moyenne de décisions rendues par chaque membre à temps plein
98,6 %	Pourcentage des décisions écrites rendues le jour de l'audience
3 529	Nombre de communications avec les personnes victimes
0,9 %	Taux de récidive durant une PSPLC
2,1 %	Taux de récidive durant une LC
2 463	Nombre de demandes d'accès à l'information
142	Nombre de demandes citoyennes transmises et traitées par le Secrétariat

## Quelques réalisations mises en lumière<sup>2</sup>

INFORMER EN TEMPS OPPORTUN, UNE PRIORITÉ	
100 %	Taux d'avis d'admissibilité produits pour les personnes contrevenantes pour les informer sur les mesures de la Commission ainsi que de leurs dates d'admissibilité à celles-ci
10 jours <sup>3</sup>	Délai moyen de réponse à tous types de demandes d'accès à l'information (média, avocates et avocats, etc.)
100 % <sup>4</sup>	Taux de réponse aux demandes de renseignements des citoyennes et citoyens dans un délai maximum de 15 jours ouvrables

TRANSMETTRE LES DÉCISIONS, UN PROCESSUS BIEN MAÎTRISÉ	
99,5 %	Taux des décisions rendues séance tenante
98,6 %	Taux des décisions écrites rendues le jour même
88,3 %	Taux de publication des décisions (SOQUIJ) dans les 15 jours suivant la date de la décision

ÊTRE ENTENDU ET COMPRIS, UN DROIT FONDAMENTAL	
100 %	Taux de personnes contrevenantes ayant eu droit à un service d'interprète lorsque requis
100 %	Taux de transmission à la personne contrevenante des traductions des décisions dans un délai de 5 jours

ASSURER UNE PRÉSENCE INSTITUTIONNELLE POUR LES PERSONNES VICTIMES, UN VOLET ESSENTIEL	
100 %	Taux de transmission des formulaires de représentations écrites à toute personne victime d'une infraction à caractère sexuel ou relative à la violence conjugale, dont les coordonnées sont obtenues ou connues avant que la décision ne soit rendue
99,9 %	Taux de personnes victimes informées des décisions dans les 5 jours ouvrables suivant la décision (celles que la Commission a l'obligation d'informer)

<sup>1</sup> Les chiffres clés se rapportent à l'année 2024-2025.

<sup>2</sup> Les réalisations se rapportent à l'année 2024-2025.

<sup>3</sup> La *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* prévoit 20 jours.

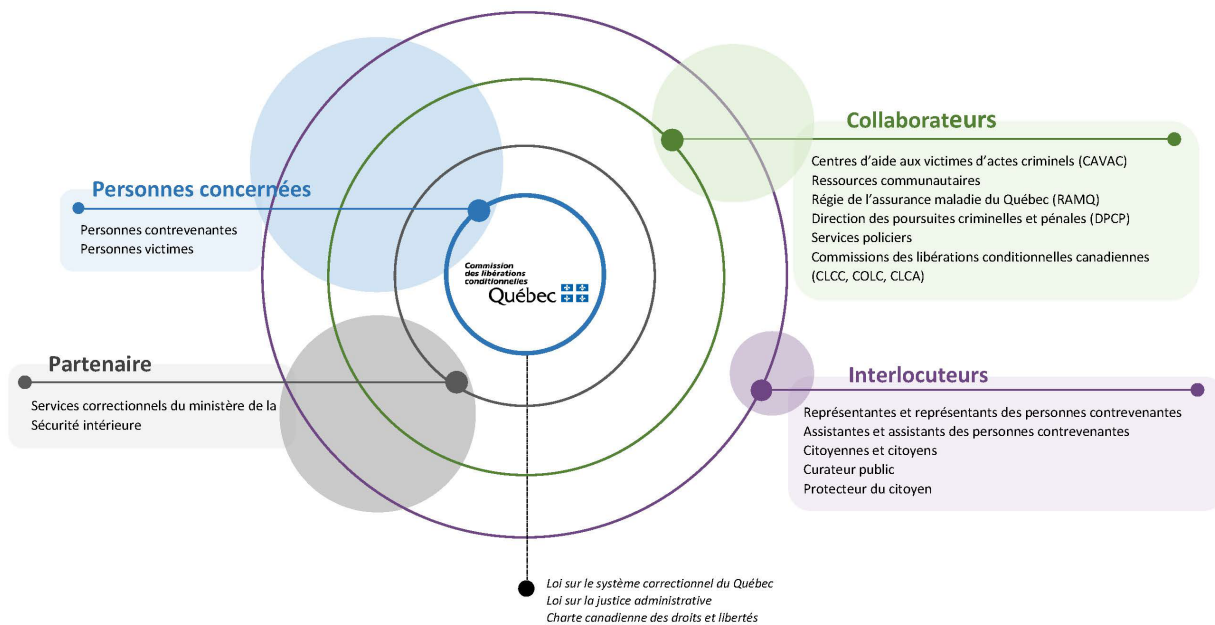
<sup>4</sup> L'accusé de réception est envoyé dans les deux jours ouvrables et la réponse dans les cinq jours ouvrables.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

La Commission réalise son mandat en interagissant au quotidien avec une multitude d'acteurs, dans le respect des mandats respectifs. 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 ministère de la Sécurité intérieure.
- **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 représentantes et représentants des personnes contrevenantes, les assistantes et assistants de celles-ci (comme les membres de la famille), les citoyennes et citoyens, etc.

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



## Contexte externe

### L'instabilité économique et la rigueur budgétaire

La Commission évolue dans un environnement externe caractérisé par un contrôle des dépenses exigeant des organismes publics qu'ils démontrent une gestion exemplaire, transparente et imputable des ressources qui leur sont confiées. Ce contexte économique, marqué par la rareté des ressources et par une volonté affirmée d'optimiser l'appareil étatique, impose à la Commission un cadre d'action dans lequel chaque investissement, chaque initiative et chaque processus doit être évalué à la lumière de sa valeur ajoutée pour la mission institutionnelle.

Dans un tel environnement, la Commission doit non seulement préserver sa capacité opérationnelle, mais aussi renforcer sa résilience organisationnelle. Cela implique une saine gestion continue de ses ressources humaines, technologiques et administratives, afin de maintenir un niveau de performance compatible avec les attentes de la population. La rigueur budgétaire devient ainsi un levier structurant qui amène l'organisation à revoir ses façons de faire, à moderniser ses outils, à renforcer ses mécanismes de gouvernance et à s'assurer que ses pratiques demeurent efficaces, cohérentes et alignées sur les meilleures normes publiques.

Cette réalité impose également une planification stratégique rigoureuse et optimisée, fondée sur une priorisation claire des initiatives et une gestion proactive des risques. L'amélioration continue des processus, la rationalisation des activités et l'adoption de solutions adaptées deviennent essentielles pour garantir la qualité des services, soutenir la mission décisionnelle et préserver la crédibilité institutionnelle. Dans ce contexte, la Commission doit conjuguer rigueur financière, innovation administrative et stabilité opérationnelle afin d'assurer la pérennité de son rôle au sein du système de justice pénale québécois et le respect de ses obligations légales.

## **La croissance des outils technologiques**

La transformation numérique s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de rupture technologique profonde, où la convergence entre l'obsolescence des systèmes traditionnels et l'essor rapide des solutions d'intelligence artificielle redéfinit les capacités, les attentes et les modes de fonctionnement des organisations publiques.

Dans ce contexte, la Commission se trouve confrontée à un environnement où les cycles d'innovation se raccourcissent, où les risques cybernétiques se complexifient et où les attentes des citoyennes et citoyens demeurent élevées.

Ces réalités exigent de la Commission une capacité d'adaptation continue, soutenue par une vision stratégique à long terme qui assure la cohérence, la modernisation et la continuité de ses opérations.

Dans un environnement où la transformation numérique n'est plus une option, mais une condition essentielle de performance et de crédibilité, la Commission doit conjuguer innovation, prudence et cohérence stratégique pour assurer la pérennité de ses activités et répondre aux attentes croissantes de la société québécoise.

## **L'évolution du contexte social**

Le contexte social a profondément évolué ces dernières années, entraînant des répercussions directes sur les organisations publiques et communautaires. Parmi les tendances marquantes, la médiatisation grandissante des dossiers, la diversification de la population carcérale et la montée des mouvements de dénonciation occupent une place centrale, révélant des tensions sociales croissantes et une transformation des attentes citoyennes.

D'une part, l'alourdissement de la population carcérale témoigne notamment d'une complexification des besoins des personnes contrevenantes, qu'il s'agisse de santé mentale, de dépendances ou de diverses formes de vulnérabilité sociale.

D'autre part, les mouvements de dénonciation expriment une demande sociale accrue de transparence, de justice et d'équité.

Ces dynamiques rappellent l'importance de la mission de la Commission, qui consiste à contribuer à la protection de la société tout en soutenant la réinsertion sociale graduelle et sécuritaire des personnes contrevenantes.

## L'influence de l'environnement juridique

L'environnement juridique façonne de manière déterminante l'orientation, le rythme et l'ampleur des opérations de la Commission. Les projets législatifs, les réformes annoncées, les priorités gouvernementales et l'évolution continue de la jurisprudence créent un cadre normatif en transformation constante, dans lequel la Commission doit évoluer avec vigilance et agilité. Chaque modification législative, chaque nouvelle interprétation jurisprudentielle et chaque ajustement réglementaire peut entraîner des impacts directs sur les processus décisionnels, les responsabilités institutionnelles, les délais opérationnels ou encore les attentes envers l'organisation.

Ce contexte impose une surveillance soutenue de l'environnement juridique afin d'anticiper les changements susceptibles d'influencer les pratiques et les obligations de la Commission. Il exige également une capacité d'adaptation rapide, tant sur le plan organisationnel que sur le plan opérationnel, pour assurer la conformité aux nouvelles normes, maintenir la cohérence des décisions et préserver la crédibilité institutionnelle.

Dans un écosystème où les enjeux de droits fondamentaux, de transparence, de reddition de comptes et de protection du public occupent une place croissante, la Commission doit continuellement ajuster ses pratiques, renforcer son expertise et s'assurer que ses processus demeurent alignés sur les exigences juridiques les plus récentes.

Cet environnement mouvant fait de la veille juridique, de la formation continue et de la collaboration avec les partenaires institutionnels des leviers essentiels pour soutenir la mission de la Commission et garantir la stabilité, la qualité et la légitimité de ses interventions.

## Contexte interne

### Une grande mission pour une petite organisation

La Commission présente des caractéristiques organisationnelles qui influencent directement sa capacité d'action, notamment sa petite taille, façonnant à la fois ses forces et ses vulnérabilités. Cette dimension réduite favorise des communications internes plus fluides, une circulation rapide de l'information et une proximité naturelle entre les équipes et la direction. Elle permet également une capacité d'adaptation élevée, essentielle dans un environnement institutionnel où les exigences évoluent rapidement. Le personnel et les membres de la Commission se distinguent par une expertise solide, une polyvalence marquée et une compréhension approfondie des enjeux liés au cadre légal et aux processus décisionnels. Les employées et employés assument fréquemment des responsabilités multiples et interviennent dans plusieurs volets opérationnels, ce qui maximise l'utilisation des ressources humaines disponibles et soutient la continuité des activités.

Cette multidisciplinarité constitue un atout stratégique important, car elle permet à l'organisation de maintenir un haut niveau de performance malgré des effectifs restreints. Elle favorise également une culture de collaboration, où les compétences se complètent et où les équipes peuvent répondre à une diversité de besoins institutionnels. Toutefois, cette même polyvalence peut générer une pression accrue sur le personnel, qui doit maintenir un niveau de compétence élevé dans plusieurs domaines simultanément, tout en évoluant dans un

contexte où les ressources demeurent limitées. La nécessité de concilier charge de travail, exigences de qualité et adaptation continue représente un défi constant pour l'organisation.

La stabilité du personnel constitue néanmoins un élément structurant du contexte interne. Le faible taux de roulement favorise la rétention de l'expertise, la consolidation des pratiques décisionnelles et la préservation de la mémoire organisationnelle. Cette stabilité est particulièrement précieuse pour une organisation dont les activités reposent sur une connaissance fine du cadre juridique, des processus décisionnels et des interactions avec les partenaires du système de justice pénale.

Enfin, les efforts requis afin de réduire les équivalents temps complet (ETC) ajoutent un défi supplémentaire à la gestion des ressources humaines. Cette pression oblige la Commission à revoir ses processus, à optimiser davantage ses pratiques administratives et opérationnelles, et à trouver un équilibre délicat entre l'efficacité organisationnelle et la préservation de la qualité des décisions rendues. Elle renforce également l'importance d'une planification stratégique rigoureuse, d'une allocation judicieuse des ressources et d'une réflexion continue sur les modes de fonctionnement internes. À cet effet, une emphase particulière doit être mise sur le dialogue et la circulation de l'information par le biais d'une coordination optimale des échanges et de la collaboration intégrée entre les équipes.

## L'impact technologique de la transparence

La Commission évolue dans un environnement technologique où se conjuguent des contraintes structurelles importantes et des initiatives de modernisation qui transforment progressivement son cadre opérationnel. Son contexte interne en matière de technologies de l'information est fortement influencé par sa dépendance au ministère de la Sécurité intérieure, responsable de l'hébergement, de la sécurité, de la gestion des infrastructures et de la priorisation des projets. Ce modèle assure un environnement technologique sécurisé, conforme aux normes gouvernementales et soutenu par des mécanismes robustes de protection des données. Toutefois, il limite la capacité de la Commission d'agir avec rapidité ou d'adapter ses outils en fonction de ses besoins opérationnels immédiats. Les projets doivent être intégrés dans une planification ministérielle plus large, ce qui entraîne des délais, une flexibilité réduite et une incertitude quant aux échéanciers de réalisation.

Dans ce contexte, la Commission doit composer avec des systèmes qui atteignent parfois leurs limites fonctionnelles, ce qui accentue la nécessité de moderniser les outils de travail, d'améliorer la performance des processus numériques et de renforcer la sécurité de l'information. La dépendance aux infrastructures ministérielles impose également une vigilance accrue quant à l'évolution des besoins technologiques, une planification interne rigoureuse et une collaboration étroite avec les équipes du ministère de la Sécurité intérieure pour assurer la continuité des opérations.

Malgré ces contraintes, la Commission bénéficie de projets de modernisation structurants qui renforcent progressivement ses capacités organisationnelles. La bonification de la plateforme PDEC (Porte-documents électronique correctionnel) constitue un exemple concret d'amélioration, facilitant la gestion des dossiers et l'accès à l'information pertinente en temps opportun. De même, la Commission utilise un canevas décisionnel pour faciliter la rédaction des décisions. L'évolution de cet outil, qui est basé sur la LSCQ et offert dans le SGLC (Système de gestion des libérations conditionnelles), contribue à structurer davantage les analyses et à soutenir la qualité des décisions. Ces initiatives témoignent d'une volonté de moderniser les outils essentiels à la mission de la Commission, tout en s'inscrivant dans un cadre technologique partagé qui exige coordination, anticipation et constance.

## Un investissement bénéfique auprès du partenaire

La Commission exerce ses activités dans un environnement interne où les ressources financières demeurent limitées et où la pression pour adapter et moderniser les pratiques organisationnelles s'intensifie. Cette réalité impose une gestion rigoureuse des priorités, une capacité constante d'arbitrage et une vigilance accrue quant à l'allocation des ressources disponibles. Dans ce contexte, chaque initiative doit être évaluée en fonction de sa contribution directe à la mission institutionnelle et de son impact sur l'efficacité opérationnelle.

Parallèlement, l'organisation doit composer avec une importante croissance de l'intérêt des personnes victimes, ce qui se traduit par une hausse notable du volume de communications qui leur sont destinées. Cette évolution reflète une transformation sociétale plus large, marquée par une attente accrue de reconnaissance, de transparence et de sensibilité dans les interactions institutionnelles. Elle exige de la Commission une approche cohérente, empathique et bien coordonnée, mais mobilise également davantage de ressources internes, tant sur le plan opérationnel que sur le plan communicationnel.

La publication des décisions sur le Portail de la SOQUIJ constitue un autre élément structurant du contexte interne. Bien qu'elle renforce la transparence, la légitimité et la confiance du public envers l'organisation, cette obligation impose une rigueur accrue dans les processus de rédaction accessible, la révision linguistique et la diffusion des décisions.

En parallèle, la Commission poursuit l'évolution de plusieurs initiatives majeures, dont la transmission du dossier à la personne contrevenante en amont de l'audience et le développement d'audiences adaptées pour la clientèle des Premières Nations et des Inuit. Ces démarches visent à renforcer l'équité procédurale, à améliorer l'accessibilité et à mieux répondre aux besoins spécifiques de certaines clientèles. Elles exigent toutefois une flexibilité organisationnelle accrue, afin d'assurer un traitement juste, adapté et culturellement pertinent, tout en maintenant la cohérence et la crédibilité des pratiques décisionnelles.

L'organisation doit également faire face à des tendances opérationnelles en évolution, telles que l'augmentation du taux de renonciation, la hausse des reports d'audience et la diminution des demandes de PSPLC. Ces variations modifient la charge de travail, complexifient la planification et exigent une capacité d'adaptation continue. Elles appellent une analyse régulière des flux opérationnels, une révision des processus internes et une anticipation des besoins futurs.

Pour répondre à ces réalités, la Commission renforce son partenariat avec les Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure et maintient une collaboration étroite avec ses collaborateurs clés du système de justice pénale et les organismes communautaires. Cette coopération est essentielle pour assurer la fluidité des opérations, harmoniser les pratiques, soutenir la mission décisionnelle et préserver la qualité des services offerts à la population, le tout dans le respect des mandats respectifs.

# CHOIX STRATÉGIQUES

Les choix stratégiques du Plan stratégique 2026-2031 tiennent compte de l'analyse du contexte et des capacités de la Commission en s'appuyant sur l'évolution organisationnelle construite à partir des précédents plans. Ces choix découlent également des réflexions et des commentaires du personnel de la Commission, consulté durant le processus.

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

1. Une organisation accessible et transparente;
2. Une organisation performante et de qualité;
3. Une culture organisationnelle axée sur la collaboration.

## Enjeu stratégique 1 – Une organisation accessible et transparente

Parmi les défis précédemment identifiés, la Commission souhaite renforcer la compréhension et l'accessibilité de ses décisions et de sa mission afin de répondre aux attentes croissantes de transparence. La Commission vise donc à adapter ses pratiques de communication et de diffusion afin d'offrir davantage d'information et de clarté.

### Orientation 1 – Favoriser une meilleure compréhension du mandat et des décisions de la Commission par la population

L'orientation 1 met l'accent sur une meilleure compréhension, par le public, du rôle de la Commission et de la portée de ses décisions. Comme son mandat demeure souvent méconnu, cette orientation vise à rendre l'information plus accessible et plus claire, notamment en améliorant la diffusion et la visibilité des éléments essentiels liés à ses processus décisionnels.

Elle repose sur le constat que, même si le principe d'une réinsertion sociale graduelle et sécuritaire axée sur la protection de la société est généralement reconnu, cette acceptabilité sociale demeure à entretenir. Elle doit être soutenue par des communications cohérentes, proactives et adaptées, capables d'expliquer les fondements des décisions et de renforcer la confiance du public.

Une meilleure connaissance des mécanismes de la Commission, des critères qu'elle applique et des impacts de ses décisions permettrait aux citoyennes et citoyens de mieux comprendre pourquoi une mesure de mise en liberté sous condition est accordée ou refusée, et comment ces décisions contribuent à la sécurité de la société.

#### Objectif 1.1 – Préserver la diffusion et l'accessibilité des décisions de la Commission

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART		CIBLE		CIBLE		CIBLE		CIBLE			
	2024	2025	2026	2027	2027	2028	2028	2029	2029	2030	2030	2031
1. Taux de décisions transmises à la SOQUIJ dans un délai moyen de 7 jours suivant leur date d'officialisation pour publication sur son portail	48 %		55 %		60 %		65 %		70 %		75 %	

La Commission souhaite adopter une approche plus proactive et renforcer la transparence entourant ses activités. Les décisions qu'elle rend, constituant l'un de ses principaux outils d'information, sont déjà accessibles

au public sur le Portail de la SOQUIJ, et les personnes victimes peuvent désormais les obtenir sans avoir à formuler une demande d'accès. La Commission entend maintenir cette accessibilité en veillant à ce que les décisions soient rapidement disponibles, demeurent faciles à consulter, et soient présentées de façon claire et intelligible. L'atteinte de cet objectif se mesure par la préservation ou l'amélioration des mécanismes actuels de diffusion, garantissant une accessibilité continue pour l'ensemble de la population.

## Objectif 1.2 – Augmenter la compréhension de la mission de la Commission

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2025 2026	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
2. Nombre d'activités auprès de différents acteurs concernés	2	3	3	3	3	3

La Commission souhaite mieux rejoindre les différents acteurs afin de leur offrir des contenus pertinents — qu'il s'agisse d'explications, de formations, de présentations ou d'activités — pour présenter, contextualiser et démystifier ses processus et ses décisions. Cette démarche vise à renforcer la compréhension commune du rôle de la Commission et à soutenir une collaboration plus cohérente entre les intervenantes et intervenants du milieu. La Commission entend plus particulièrement accentuer la communication avec les professionnelles et professionnels des domaines correctionnel et pénal qui interviennent auprès des personnes victimes afin de leur transmettre une information claire sur sa mission et sur les mesures de mise en liberté sous condition.

## Orientation 2 – Soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition

L'orientation 2 met l'accent sur la collaboration avec les équipes des Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure afin de s'assurer qu'elles disposent de tous les éléments requis pour accompagner la personne contrevenante en lien avec les mesures de mise en liberté sous condition.

Cette orientation s'appuie sur deux constats complémentaires : d'une part, certaines personnes contrevenantes peuvent présenter un niveau de risque inacceptable pour la société, nécessitant un maintien en détention. D'autre part, certaines personnes contrevenantes nécessitent un encadrement rigoureux lors d'une mise en liberté sous condition, afin de réussir une réinsertion sociale qui puisse générer des bénéfices importants pour la collectivité. Dans cette perspective, la Commission juge essentiel de consolider les échanges, la coordination et les pratiques communes avec son principal partenaire, les équipes des Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure.

## Objectif 2.1 – Enrichir la collaboration avec les équipes des Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2024 2025	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
3. Nombre de rencontres avec les équipes des Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure qui contribuent à soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition	31	34	34	34	34	34

La Commission souhaite consolider l'information transmise aux personnes contrevenantes en s'appuyant sur les efforts déjà réalisés pour moderniser ses communications. Toutefois, comme elle n'entre pas en contact direct

avec elles avant la tenue des audiences, la LSCQ confie à d'autres autorités la responsabilité de leur expliquer les modalités précises des mesures de mise en liberté sous condition.

Dans ce contexte, l'objectif consiste à instaurer des rencontres structurées avec le personnel œuvrant dans les institutions de chacun des réseaux correctionnels du Québec. Ces échanges visent à renforcer la collaboration, à harmoniser les pratiques et à s'assurer que l'information transmise aux personnes contrevenantes est complète, cohérente et conforme aux attentes prévues à la loi.

L'atteinte de cet objectif se manifeste par une hausse des activités conjointes, des rencontres de travail et des outils partagés, favorisant une application plus uniforme et efficace des mesures de mise en liberté sous condition dans le respect des mandats respectifs.

## Enjeu stratégique 2 – Une organisation performante et de qualité

Cet enjeu stratégique repose sur la nécessité pour la Commission de maintenir un haut niveau de performance organisationnelle afin de remplir efficacement sa mission dans un contexte en constante évolution. La qualité des processus, la rigueur décisionnelle et l'efficacité opérationnelle constituent des conditions essentielles pour assurer la protection de la société et soutenir une réinsertion sociale graduelle et sécuritaire des personnes contrevenantes.

Cet enjeu reconnaît que la Commission doit continuellement adapter ses façons de faire, moderniser ses outils et optimiser ses pratiques internes pour répondre aux attentes croissantes de transparence, de cohérence et de célérité. Il implique également le renforcement des compétences du personnel et des membres, une gestion efficiente des ressources et des mécanismes de gouvernance solides.

Une organisation performante et de qualité se traduit notamment par :

- des processus décisionnels clairs, cohérents et bien documentés;
- une utilisation optimale des ressources humaines, technologiques et financières;
- une culture d'amélioration continue, fondée sur l'analyse, l'évaluation et l'innovation;
- une capacité à collaborer efficacement avec les partenaires du milieu correctionnel;
- une communication interne fluide, soutenant la cohérence des pratiques et la compréhension commune des objectifs.

En consolidant ces fondements, la Commission se donne les moyens d'assurer la qualité de ses décisions, de renforcer la confiance du public et de demeurer une organisation agile, capable de répondre aux enjeux actuels et futurs.

### Orientation 3 – Optimiser le processus décisionnel

Cette orientation exprime la volonté de la Commission de renforcer la qualité et l'efficacité de ses pratiques internes afin d'assurer qu'elle rend des décisions cohérentes, rigoureuses et bien fondées. Dans un contexte où les attentes envers les organismes publics sont élevées, la Commission reconnaît l'importance d'un processus décisionnel solide, capable de soutenir la confiance du public et de répondre aux exigences liées à la protection de la société et à la réinsertion sociale graduelle et sécuritaire des personnes contrevenantes.

Cette orientation repose sur l’engagement de l’organisation à maintenir une performance accrue et une qualité décisionnelle constante. Cela implique la révision et l’optimisation des étapes internes, la modernisation des outils utilisés, l’harmonisation des pratiques et l’assurance que chacune de ses décisions repose sur une analyse complète et structurée. L’adaptation continue aux meilleures pratiques reconnues dans le domaine, tant sur le plan méthodologique que sur le plan technologique, constitue également un levier essentiel pour soutenir cette ambition.

En consolidant ses processus et en développant une capacité d’adaptation durable, la Commission vise à demeurer une organisation agile, capable de faire évoluer ses méthodes en fonction des nouveaux enjeux, des connaissances émergentes et des besoins du milieu. Cette orientation contribue ainsi à renforcer la cohérence des décisions, à améliorer l’efficacité opérationnelle et à assurer une qualité constante dans l’exercice du mandat confié à la Commission.

### Objectif 3.1 – Appuyer les membres dans l’appropriation des principes de qualité et de cohérence décisionnelles et rédactionnelles

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2024 2025	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
4. Nombre d’activités offertes aux membres pour favoriser l’optimisation des principes de qualité et de cohérence décisionnelles et rédactionnelles	S. O.	Établissement de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ

L’objectif vise à renforcer l’appropriation, par les membres de la Commission, des principes qui soutiennent la qualité et la cohérence des décisions et de leur rédaction. Pour y parvenir, l’organisation souhaite mettre à la disposition des décideuses et décideurs un ensemble d’outils, de formations et de mécanismes d’accompagnement adaptés à leurs besoins. Ces ressources doivent leur permettre d’appliquer de manière uniforme les standards attendus et de consolider leurs pratiques professionnelles.

En structurant ainsi plus avant le soutien offert aux membres, la Commission cherche à assurer une prise de décision toujours plus rigoureuse, harmonisée et alignée sur les meilleures pratiques.

### Enjeu stratégique 3 – Une culture organisationnelle axée sur la collaboration

Cet enjeu stratégique met en lumière la nécessité pour la Commission de renforcer la cohésion interne afin de mieux relever les défis transversaux auxquels elle est confrontée. Dans un environnement de travail où les dossiers sont complexes et interreliés, la circulation fluide de l’information et la capacité des équipes à travailler de façon plus intégrée deviennent des conditions essentielles pour assurer la qualité et l’efficacité des actions de l’organisation.

Cet enjeu reconnaît que la performance globale de la Commission repose sur une collaboration solide entre les différentes équipes, une compréhension partagée des priorités et une coordination accrue des efforts. Une culture organisationnelle collaborative permet non seulement d’améliorer la prise de décision et la résolution de problèmes, mais aussi de soutenir l’adaptabilité de l’organisation face aux changements et aux nouvelles exigences du milieu correctionnel.

En consolidant cette culture, la Commission vise à maintenir un environnement où les échanges sont facilités, où les expertises se complètent et où les équipes disposent des conditions nécessaires pour contribuer pleinement à la mission collective. Cette orientation renforce ainsi la capacité de l'organisation à offrir un service cohérent, performant et aligné sur les attentes de la population et de ses partenaires.

## Orientation 4 – Promouvoir une culture organisationnelle favorisant le dialogue et la circulation de l'information

Cette orientation met l'accent sur la nécessité, pour la Commission, de consolider un environnement de travail où la communication est fluide, ouverte et structurée. Dans un contexte marqué par des changements fréquents et parfois soudains, l'organisation doit relever des défis importants liés à la mobilisation et à la valorisation de son personnel, ainsi qu'à la préservation de sa mémoire organisationnelle. Une culture de dialogue devient alors essentielle pour assurer la continuité, la cohérence et la qualité des pratiques internes.

Cette orientation s'inscrit dans la continuité de l'enjeu stratégique axé sur l'accentuation des processus de collaboration. Elle vise à faciliter les échanges entre les équipes, à diminuer les phénomènes de silos organisationnels et à encourager un partage d'information plus systématique. En favorisant un climat où les communications circulent aisément et où les employés et employées se sentent informés, impliqués et soutenus, la Commission renforce sa capacité collective à s'adapter, à innover et à répondre efficacement aux défis transversaux.

En consolidant cette culture de dialogue, la Commission cherche à créer un milieu de travail plus cohésif, où les expertises se complètent et où chacune et chacun contribue pleinement à la mission commune.

### Objectif 4.1 – Assurer une coordination optimale entre les équipes

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2024 2025	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
5. Nombre d'activités interéquipes structurées faites annuellement	0	3	3	4	4	5

La communication des pratiques et de l'expertise de chaque équipe, ainsi que de chaque membre du personnel, constitue un levier essentiel pour renforcer la coordination interne. En diffusant l'information de manière plus systématique, la Commission favorise une compréhension commune des rôles, des responsabilités et des processus qui soutiennent son fonctionnement quotidien.

Pour y parvenir, l'objectif mise sur le déploiement de mécanismes concrets, telle la tenue de rencontres structurées où les outils sont partagés et les processus harmonisés. Ces espaces d'échange visent à améliorer la fluidité des communications et à réduire les obstacles opérationnels, permettant ainsi une collaboration plus efficace entre les équipes.

# TABLEAU SYNOPTIQUE

## PLAN STRATÉGIQUE 2026-2031

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 reconnue pour sa contribution à la protection de la société et à la réinsertion sociale des personnes contrevenantes, qui se démarque par sa crédibilité, sa transparence et sa performance.

### VALEURS

- INTÉGRITÉ
- RESPECT
- COLLABORATION
- PROFESSIONNALISME

## Enjeu 1 : Une organisation accessible et transparente

### Orientation 1 : Favoriser une meilleure compréhension du mandat et des décisions de la Commission par la population

OBJECTIF	INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2024 2025	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
1.1. Préserver la diffusion et l'accessibilité des décisions de la Commission	1. Taux de décisions transmises à la SOQUIJ dans un délai moyen de 7 jours suivant leur date d'officialisation pour publication sur son portail	48 %	55 %	60 %	65 %	70 %	75 %
OBJECTIF	INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2025 2026	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
1.2. Augmenter la compréhension de la mission de la Commission	2. Nombre d'activités auprès de différents acteurs concernés	2	3	3	3	3	3

### Orientation 2 : Soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition

OBJECTIF	INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2024 2025	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
2.1 Enrichir la collaboration avec les équipes des Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure	3. Nombre de rencontres avec les équipes des Services correctionnels du ministère de la Sécurité intérieure qui contribuent à soutenir le recours aux mesures de mise en liberté sous condition	31	34	34	34	34	34

## Enjeu 2 : Une organisation performante et de qualité

### Orientation 3 : Optimiser le processus décisionnel

OBJECTIF	INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2024 2025	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
3.1 Appuyer les membres dans l'appropriation des principes de qualité et de cohérence décisionnelles et rédactionnelles	4. Nombre d'activités offertes aux membres pour favoriser l'optimisation des principes de qualité et de cohérence décisionnelles et rédactionnelles	s. o.	Établissement de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ	Maintien de la mesure de départ

## Enjeu 3 : Une culture organisationnelle axée sur la collaboration

### Orientation 4 : Promouvoir une culture organisationnelle favorisant le dialogue et la circulation de l'information

OBJECTIF	INDICATEUR	MESURE DE DÉPART 2024 2025	CIBLE 2026 2027	CIBLE 2027 2028	CIBLE 2028 2029	CIBLE 2029 2030	CIBLE 2030 2031
4.1 Assurer une coordination optimale entre les équipes	5. Nombre d'activités interéquipes structurées faites annuellement	0	3	3	4	4	5

