



L'Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

Service correctionnel du Canada

Secteur de l'évaluation du rendement

Mars 2003

TABLE DES MATIÈRES

1.0	RÉSUMÉ	1
2.0	INTRODUCTION	12
2.1	HISTORIQUE	12
2.2	MANDAT ACTUEL.....	13
2.3	OBJECTIFS	14
2.4	MÉTHODOLOGIE	14
2.5	RÉSULTATS	16
2.6	REMERCIEMENTS	16
2.7	MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION	16
3.0	CONSTATATIONS	18
3.1.1	<i>LE COMITÉ DE DIRECTION A NOMMÉ CORCAN RESPONSABLE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME D'EMPLOI DES DÉLINQUANTS SOUS LE THÈME DES « GESTIONNAIRES PARTENAIRES » (ANNEXE A), MAIS CE THÈME N'A PAS ÉTÉ BIEN COMPRIS ET N'A PAS ÉTÉ NON PLUS COMMUNIQUÉ À L'ÉQUIPE CHARGÉE DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME.</i>	18
3.1.2	<i>LE SYSTÈME DE GESTION DES DÉLINQUANTS (SGD) EST DÉSIGNÉ COMME LA PRINCIPALE SOURCE DE L'INFORMATION NÉCESSAIRE POUR EXAMINER ET ANALYSER LES RÉSULTATS ET EN FAIRE RAPPORT AUX ORGANES DÉCISIONNELS, MAIS LES DONNÉES ET DOSSIERS DU SGD NE TIENNENT PAS SUFFISAMMENT COMPTE DES RÉSULTATS OBTENUS DANS LES ÉTABLISSEMENTS.</i>	23
3.2.1	<i>SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA (SCC) A RECONNU QUE L'EMPLOI DOIT ÊTRE ABORDÉ DE LA MÊME FAÇON QUE LES AUTRES PROGRAMMES CORRECTIONNELS, MAIS IL N'EXISTE PAS DE MÉTHODE UNIFORME POUR GÉRER LES APTITUDES À L'EMPLOI DU DÉLINQUANT.</i>	26
3.2.2	<i>BIEN QUE LE SYSTÈME D'ORIENTATION ET DE PRÉFÉRENCES PROFESSIONNELLES (COPS), L'INVENTAIRE DE CARRIÈRE, D'HABILITÉS PROFESSIONNELLES ET D'ORIENTATION (CAPS) ET LE TEST CANADIEN DE RÉUSSITE SCOLAIRE (TCRS) SOIENT UTILISÉS DANS LA PLUPART DES UNITÉS D'ÉVALUATION INITIALE ET DES ÉTABLISSEMENTS POUR ÉVALUER LES COMPÉTENCES ET LES APTITUDES DES DÉTENU ET LE RATTRAPAGE SCOLAIRE DONT ILS ONT BESOIN, LES RÉSULTATS ET L'IMPACT DE CES ÉVALUATIONS NE SONT PAS INCORPORÉS DANS LE PLAN CORRECTIONNEL ET IL N'EXISTE AUCUNE COHÉRENCE DANS LES MÉTHODES UTILISÉES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES DÉTENU EN MATIÈRE D'EMPLOI.</i>	29
3.2.3	<i>LE PRINCIPE DIRECTEUR N° 3, QUI AFFIRME QUE L'OBJECTIF EST D' « ÉTABLIR, POUR CHAQUE DÉTENU, UN HORAIRE HEBDOMADAIRE COMPOSÉ DE MODULES D'UNE DEMI-JOURNÉE, CHACUN TOTALISANT 37,5 HEURES, EN TENANT COMPTE DU NIVEAU DE SÉCURITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT, DES RESSOURCES DISPONIBLES, DES CONVENTIONS COLLECTIVES DES EMPLOYÉS ET DE LA POSSIBILITÉ D'URGENCE OPÉRATIONNELLES », EST MANIFESTEMENT MAL COMPRIS.</i>	34
3.3.1	<i>LES DESCRIPTIONS DE TRAVAIL POUR LES DÉTENU SONT MAINTENANT PRÊTES ET ACCESSIBLES AUX DÉTENU (DANS LA BIBLIOTHÈQUE), MAIS NE SONT PAS INTÉGRÉES DANS LES OPÉRATIONS DES ÉTABLISSEMENTS ET NE SONT PAS NON PLUS UTILISÉES DE MANIÈRE SYSTÉMATIQUE POUR GÉRER ET PRÉCISER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES QUE DOIVENT ACQUÉRIR LES DÉTENU. DE PLUS, LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT N'EST PAS SUFFISAMMENT DÉTAILLÉ POUR TENIR COMPTE DES COMPÉTENCES RÉELLEMENT ACQUISES PAR LES DÉTENU.</i>	41
3.3.2	<i>LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT NE PERMET PAS D'OBTENIR DES RENSEIGNEMENTS SUFFISAMMENT DÉTAILLÉS SUR LES COMPÉTENCES RÉELLES ACQUISES PAR LES DÉTENU.</i>	35
4.0	RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	48
5.0	LES PRATIQUES EXEMPLAIRES	52
6.0	ANNEXES	56
	ANNEXE A	55
	<i>Gestionnaires partenaires</i>	55

ANNEXE B	55
<i>Exposé de principe</i>	55
ANNEXE C	60
<i>Les critères de l'évaluation professionnelle</i>	60
<i>Indicateurs dans le domaine de l'emploi</i>	60
ANNEXE D.....	60
<i>Objectifs et principaux résultats</i>	61
ANNEXE E – MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME.....	64
ANNEXE F	65
<i>Sélection des unités opérationnelles</i>	65
<i>La sélection des unités s'appuie sur les facteurs suivants</i>	66
ANNEXE G.....	67
<i>Recommandations du Groupe de travail sur l'emploi (1998)</i>	67
ANNEXE H.....	71
<i>Les indicateurs de compétences</i>	12
ANNEXE I	72
<i>Liste des acronymes</i>	72
RÉFÉRENCES.....	73

LISTE DES GRAPHIQUES

<i>GRAPHIQUE 1... Niveau des besoins en matière d'emploi</i>	<i>24</i>
<i>GRAPHIQUE 2... Prise en compte de l'emploi dans le plan correctionnel</i>	<i>25</i>
<i>GRAPHIQUE 3... Dossiers d'études.....</i>	<i>28</i>
<i>GRAPHIQUE 4... Niveau d'instruction.....</i>	<i>29</i>
<i>GRAPHIQUE 5... Disponibilité des résultats du COPS et du CAPS.....</i>	<i>29</i>
<i>GRAPHIQUE 6... Heures de travail selon le niveau de sécurité des établissements.....</i>	<i>33</i>

1.0 Résumé

Le Service correctionnel du Canada a pour objectif d'aider les délinquants à se réinsérer dans la société, notamment dans la population active. Il réalise cet objectif en partie en donnant aux délinquants la possibilité de travailler et de recevoir une formation dans un contexte qui ressemble au cadre de travail structuré dans lequel se déroulent les activités commerciales du monde extérieur. En 1999, compte tenu du contexte et de l'expérience de l'emploi que possède CORCAN, la commissaire a décidé que CORCAN s'occuperait entièrement des programmes d'emploi liés au travail.

Le Secteur de l'évaluation du rendement a été chargé d'élaborer le cadre d'évaluation devant servir à évaluer ces résultats. Ce cadre, qui est prêt depuis août 2002, ne devait être utilisé que pour une seule évaluation. Compte tenu des résultats observés, le projet a été revu, et on a décidé de réaliser l'évaluation en deux phases distinctes. La phase I consistait à évaluer dans quelle mesure les objectifs du Programme étaient réalistes, réalisables et pertinents. Elle consistait également à déterminer si les services du Programme étaient fournis de façon optimale, dans quelle mesure les détenus avaient acquis les compétences, les attitudes et les comportements dont ils avaient besoin et dans quelle mesure ces compétences étaient transférables lors de leur mise en liberté dans la collectivité. Trois objectifs d'évaluation avaient été identifiés pour la phase I, pour lesquels il y a cinq constatations et cinq recommandations tel qu'exposé ci-dessous.

Bien que l'on avait prévu initialement qu'il y aurait plus d'une étape, une décision a été prise depuis de ne pas poursuivre les autres étapes à ce moment-ci.

Objectif 1 : Évaluer dans quelle mesure les objectifs du Programme d'emploi et d'employabilité du SCC sont réalistes, réalisables et pertinents.

Constatation 3.1.1 Le Comité de direction a nommé CORCAN responsable des résultats du Programme d'emploi des délinquants sous le thème des «gestionnaires partenaires », mais ce thème n'a pas été bien compris et n'a pas été non plus communiqué à l'équipe chargée de l'exécution du Programme.

Le 25 octobre 1999, le Comité de gestion de l'administration centrale a assigné le directeur exécutif de CORCAN comme responsable de toutes les interventions liées aux programmes d'emploi des détenus devant prendre effet le 1^{er} avril 2000. Afin de consolider le programme d'emploi des détenus, un exposé de principe a été rédigé conjointement par la Direction des programmes correctionnels à l'administration centrale et par le coordonnateur de l'emploi de CORCAN.

La majorité des employés du SCC (incluant les employés de CORCAN) interviewés n'étaient pas au courant du thème «gestionnaires partenaires » et ne savaient pas non plus que le Comité de direction avait approuvé un exposé de principe proposant une structure de responsabilité qui précisait les rôles et les responsabilités des gestionnaires impliqués dans l'emploi des délinquants.

Conclusion

L'équipe d'évaluation n'a pu que constater que le thème «gestionnaires partenaires » et les responsabilités définies à cet égard étaient mal comprises et que cela avait limité la progression de cette initiative.

Recommandation n° 1

Afin de rehausser le profil du Programme d'emploi et d'employabilité, il est recommandé de définir clairement et communiquer les rôles et responsabilités de tous les principaux intervenants. De plus, chaque région doit élaborer une stratégie opérationnelle pour les programmes d'emploi des délinquants et que CORCAN fixe des objectifs annuels de formation aux détenus, en fonction de leurs besoins en matière d'emploi.

Constatation 3.1.2 Le système de gestion des délinquants (SGD) est désigné comme la principale source de l'information nécessaire pour examiner et analyser les résultats et en faire rapport aux organes décisionnels, mais les données et dossiers du SGD ne tiennent pas suffisamment compte des résultats obtenus dans les établissements.

Le Système de gestion des délinquants est conçu pour gérer la tenue des dossiers, l'établissement des rapports et la prise de décisions durant l'incarcération des détenus, incluant les occupations d'emploi. L'objectif ici est de créer, pour tous les établissements, un répertoire d'emplois exact et automatisé indiquant le type et le nombre d'emplois disponibles. Le plus difficile est de bien identifier dans le SGD les entrées relatives aux emplois ou aux programmes. Dans le passé, le numéro d'identification du programme servait à indiquer la nature de l'entrée, de l'emploi ou du programme. Ce numéro ne permettait pas d'obtenir le niveau d'information requis parce qu'il était généré par le système de chacun des établissements et était fonction de l'ordre d'enregistrement des entrées. Cela voulait dire que, dans le même établissement, le même emploi pouvait être enregistré dans un ordre différent. Le numéro d'identification du programme devenait donc moins fiable pour communiquer l'information de manière efficace. La catégorisation des dossiers relatifs à l'emploi permettra d'établir davantage de rapports d'analyse contenant des renseignements précis tels que le nombre total d'emplois dans le secteur du nettoyage, le nombre d'emplois occupés et vacants, à l'échelle nationale et régionale ainsi que par établissement.

Conclusion

Le travail d'épuration des données dans chacun des établissements se traduira sans doute par une amélioration de l'information disponible sur le rendement pour l'analyse de revue et les rapports de résultats.

Recommandation n° 2

Afin d'assurer l'exactitude des données saisies dans le SGD et obtenir ainsi une information de qualité supérieure, il est recommandé de nommer un gestionnaire du secteur des opérations et programmes correctionnels, spécifiquement du SGDR comme responsable de la qualité des données et de l'intégrité de l'information.

Objectif 2 : Déterminer dans quelle mesure les services du Programme sont fournis de façon optimale.

Constatation 3.2.1 Le Service correctionnel du Canada (SCC) a reconnu que l'emploi doit être abordé de la même façon que les autres programmes correctionnels, mais il n'existe pas de méthode uniforme pour gérer les aptitudes à l'emploi du délinquant.

La mise en œuvre de l'Opération Retour à l'essentiel a défini l'emploi comme l'un des huit (8) domaines dont il faut tenir compte durant le processus d'évaluation initiale et qu'il faut inclure dans le plan correctionnel. Toutefois, à moins d'être identifié comme facteur contributif à l'infraction criminelle, l'emploi ne figure pas dans le plan correctionnel.

L'évaluation initiale a permis d'établir que 61 des 83 détenus interviewés avaient certains besoins ou des besoins considérables en matière d'emploi. Les besoins en emploi d'un seul de ces 61 détenus ont été mentionnés expressément dans le plan correctionnel. Pour les 60 autres, aucun plan d'action ne permettait de déterminer si ces besoins allaient être pris en compte ou à quel moment.

Conclusion

Le SCC a définitivement un défi à relever dans les années à venir, celui de faire concorder l'emploi avec les autres programmes correctionnels. L'équipe chargée de l'examen est d'avis que l'emploi n'est pas traité de la même façon que les autres programmes correctionnels.

Constatation 3.2.2 Bien que le Système d'orientation et de préférences professionnelles (COPS), l'Inventaire de carrière, d'habiletés professionnelles et d'orientation (CAPS) et le Test Canadien de Réussite Scolaire (TCRS) soient utilisés dans la plupart des unités d'évaluation initiale et des établissements pour évaluer les compétences et les aptitudes des détenus et le rattrapage scolaire dont ils ont besoin, les résultats et l'impact de ces évaluations ne sont pas incorporés dans le plan correctionnel et il n'existe aucune cohérence dans les méthodes utilisées pour répondre aux besoins des détenus en matière d'emploi.

Les objectifs d'une évaluation professionnelle sont de cerner les champs d'intérêts qui correspondent à la motivation, à la personnalité et aux aptitudes des détenus. Le TCRS est l'outil d'évaluation utilisé pour déterminer le niveau scolaire du détenu. Il a été observé que 66 % des détenus interviewés avaient passé le TCRS et que 58 % des résultats obtenus avaient été incorporés dans leur plan correctionnel, accompagnés d'une recommandation concernant les mesures à prendre

Le niveau de scolarité serait l'un des principaux facteurs qui empêchent d'évaluer les détenus à l'aide du COPS et du CAPS. Les résultats de l'évaluation scolaire figuraient déjà dans le dossier de 58 % des 83 détenus interviewés, et 7 % de ces derniers étaient en attente de leurs résultats. Sur ses 58 %, 48 % avaient complété une 10^e année ou plus et satisfaisaient au critère de l'évaluation à l'aide du COPS et du CAPS, tandis que 52 % n'avaient pas terminé leur 10^e année d'études et ne satisfaisaient donc pas au critère défini.

Sur les 48 % des détenus qui satisfaisaient aux critères du COPS et du CAPS, 78 % ont été évalués. Toutefois, seulement 56 % des résultats concernant le dossier d'emploi étaient disponibles, mais ne figuraient en aucun cas dans le plan correctionnel.

Conclusion

Une formation s'adressant tout spécialement aux agents de libération conditionnelle à l'admission et aux agents de libération conditionnelle institutionnels pourrait être élaborée. Cette formation les incitera à tenir compte des résultats du COPS et du CAPS et à inclure des recommandations relatives à l'emploi dans le plan correctionnel.

Recommandation n° 3

Afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité du processus d'évaluation et favoriser l'intégration du COPS et du CAPS dans le programme correctionnel, un plan stratégique précisant les exigences en matière de formation doit être élaboré pour le Programme d'emploi et d'employabilité.

Constatation 3.2.3 Le principe directeur n° 3, qui affirme que l'objectif est d'« établir, pour chaque détenu, un horaire hebdomadaire composé de modules d'une demi-journée, chacun totalisant 37,5 heures, en tenant compte du niveau de sécurité de l'établissement, des ressources disponibles, des conventions collectives des employés et de la possibilité d'urgences opérationnelles », est manifestement mal compris.

La journée de travail de sept heures et demie est l'objectif que doivent viser tous les établissements, en tenant compte du niveau de sécurité de l'établissement, le niveau de ressources, les conventions collectives du personnel et les circonstances opérationnelles. Une autre erreur d'interprétation était de penser que les détenus devaient consacrer sept heures et demie par jour exclusivement au travail. Le principe directeur n° 1 définit l'occupation ayant un sens comme une combinaison de programmes d'études, de

programmes de traitement, de formation professionnelle, de travail et d'autres activités utiles.

Toutes les personnes interviewées estimaient qu'une journée de sept heures et demie d'activités ayant un sens pour les détenus n'était pas un objectif réaliste. Il a également été observé que les personnes employées par CORCAN pour un placement à l'extérieur ou dans les ateliers de travail en établissement ont un horaire de travail plus proche de sept heures et demie. D'autres opportunités d'emploi ont en moyenne six heures et demie par jour.

L'emploi du temps – Le document sur les gestionnaires partenaires énonce le principe directeur n° 2 décrit la responsabilité du Comité des programmes qui doit préparer les horaires hebdomadaires des détenus de façon à obtenir la plus longue période de travail possible sans interruption.

La plupart des établissements visités possèdent un Comité des programmes actif, qui est responsable des horaires hebdomadaires des détenus et amène les principaux intervenants à participer au processus décisionnel.

La principale difficulté tient au fait que le SGD n'est pas conçu pour enregistrer et afficher l'emploi du temps de chaque délinquant. Il sert plutôt à consigner les horaires de travail et les calendriers d'exécution des programmes. Presque tous les établissements visités s'interrogeaient sur l'objectif réel des emplois du temps.

Conclusion

L'objectif est une journée de sept heures et demie de travail ayant un sens et il faut tenter de l'atteindre par tous les moyens, mais les contraintes opérationnelles et les limites financières doivent aussi être prises en compte. Le SCC se doit de clarifier ces fausses interprétations d'horaires afin d'assurer la réussite future de ce projet.

Recommandation n° 4

Le but et l'objectif du processus d'établissement des horaires et les liens de celui-ci avec le Programme d'emploi et d'employabilité dans le document sur les « gestionnaires partenaires » doivent être définis explicitement; élaborent des lignes directrices afin de s'assurer de l'exactitude de l'information sur les emplois du temps dans le SGD et que les horaires servent aux fins prévues.

Objectif 3 : Déterminer dans quelle mesure les détenus acquièrent les compétences, les attitudes et les comportements dont ils ont besoin grâce à leur participation au PEE et dans quelle mesure ces compétences sont transférables lors de leur mise en liberté dans la collectivité.

Constatation 3.3.1 *Les descriptions de travail pour les détenus sont maintenant prêtes et accessibles aux détenus (dans la bibliothèque), mais ne sont pas intégrées dans les opérations des établissements et ne sont pas non plus utilisées de manière systématique pour gérer et préciser les compétences professionnelles que doivent acquérir les détenus. De plus, le processus d'évaluation du rendement n'est pas suffisamment détaillé pour tenir compte des compétences réellement acquises par les détenus.*

Les descriptions de travail - Les établissements définissent le travail utile comme une combinaison de programmes d'études et de traitement, de formation professionnelle, d'activités liées à l'emploi et d'autres activités nécessaires, qui s'échelonnent sur une période précise et qui améliorent la vie d'un détenu.

Cette définition fait écho à la déclaration du vérificateur général qui affirmait qu'un programme d'emploi réussi était celui qui permettait d'offrir le bon type de formation au délinquant qui en avait le plus besoin, et pour une période suffisamment longue pour que cela fasse une différence. Le SCC a commencé à prendre des mesures pour tenter d'atteindre cet objectif, mais il est important de définir clairement la marche à suivre et d'en préciser les éléments de façon à pouvoir bien conseiller les intervenants.

La majorité des descriptions de travail ne faisaient pas mention de la durée de l'emploi, des compétences et habiletés à acquérir et des critères d'évaluation du rendement.

Les compétences améliorant l'employabilité – Ces compétences sont les qualités jugées nécessaires pour obtenir et garder un emploi et gravir les échelons du milieu de travail. Il est tout aussi important de les incorporer dans les descriptions de travail et d'échanger à intervalle précis avec les détenus afin de vérifier les progrès accomplis. Cependant, l'enseignement doit être personnalisé et fondé sur les besoins des détenus en matière d'apprentissage, sur leurs objectifs et sur leurs compétences. Cet enseignement doit être efficace et adapté à la culture.

Tous les établissements offrant des cours axés sur les compétences relatives à l'emploi ont utilisé différents moyens pour continuer d'offrir ces cours, mais ont aussi exprimé des inquiétudes quant à la possibilité de maintenir ceux-ci.

Conclusion

Il est important de définir clairement la marche à suivre et d'en préciser les éléments de façon à pouvoir bien conseiller les intervenants. Toutes les parties concernées doivent se mettre d'accord sur cette marche à suivre pour observer et consigner les réalisations des détenus, rédiger des rapports sur ces réalisations et cerner les domaines dans lesquels une amélioration est souhaitable. De plus, il faut absolument que les cours axés sur les compétences relatives soient maintenus dans les établissements.

Constatation 3.3.2 *Le processus d'évaluation du rendement ne permet pas d'obtenir des renseignements suffisamment détaillés sur les compétences réelles acquises par les détenus.*

Le processus d'évaluation du rendement devrait répondre à : Pourquoi une évaluation du rendement? À quel moment les évaluations du rendement sont-elles censées avoir lieu? Et comment s'effectue l'évaluation du rendement – Cette phase comprend trois étapes : La planification - le détenu et le surveillant d'atelier doivent passer en revue les responsabilités du détenu définies dans les descriptions de travail; *Réunion informelle d'avancement* – des réunions doivent avoir lieu périodiquement tout au long de la période d'évaluation afin de donner l'heure juste aux détenus et aux surveillants d'atelier; *Évaluation du rendement* – cette étape consiste à discuter avec le détenu de ce qu'il fait bien, des aspects qu'il doit améliorer ou auxquels il doit porter plus d'attention, et à rédiger le rapport qui sera versé dans son dossier.

L'équipe d'examen a observé que tous les établissements visités avaient correctement rempli la majorité des formulaires d'évaluation du rendement. Cependant, les employés dans la plupart des établissements soutiennent que ceux-ci ne répondent pas aux besoins des décideurs et ne ressortent pas les progrès réalisés par les détenus.

Recommandation n° 5

Que toutes les descriptions de travail devraient y incorporer la durée de l'emploi, les objectifs généraux d'apprentissage, les compétences à acquérir, les critères d'évaluation du rendement et des directives concernant la façon de transférer ces compétences dans la collectivité; tous les établissements offrent un programme traditionnel d'acquisition de compétences améliorant l'employabilité, suivi d'une formation en cours d'emploi dans les ateliers de CORCAN ou dans le cadre des opérations en établissement; enquêter sur les emplois adaptés à la culture qui sont disponibles dans la collectivité et, dans toute la mesure du possible, offre ces emplois aux détenus; offrir une formation continue aux surveillants d'atelier et aux nouveaux employés qui n'utilisent pas le SGD de façon constante.

2.0 Introduction

Comme l'indique le document « Managing Partners » (voir l'annexe A intitulée Gestionnaires partenaires) approuvé par le Comité de direction en avril 2000, c'est le directeur exécutif de CORCAN qui doit rendre compte des résultats du Programme d'emploi et d'employabilité. Le Secteur de l'évaluation du rendement a été chargé d'élaborer le cadre d'évaluation devant servir à évaluer ces résultats. Ce cadre, qui est prêt depuis août 2002, ne devait être utilisé que pour une seule évaluation. Compte tenu des résultats observés, le projet a été revu, et on a décidé de réaliser l'évaluation en deux phases distinctes. La phase I consistait à évaluer dans quelle mesure les objectifs du Programme étaient réalistes, réalisables et pertinents. Elle consistait également à déterminer si les services du Programme étaient fournis de façon optimale, dans quelle mesure les détenus avaient acquis les compétences, les attitudes et les comportements dont ils avaient besoin et dans quelle mesure ces compétences étaient transférables lors de leur mise en liberté dans la collectivité. La phase I permettra de décrire de manière détaillée les leçons apprises et les pratiques exemplaires. La seconde phase comprendra un examen à moyen et à long terme du Programme afin d'en évaluer les résultats et ses répercussions sur le détenu ainsi que sur l'ensemble de l'établissement. Elle permettra également de déterminer dans quelle mesure les recommandations formulées dans le présent rapport ont été mises en application.

2.1 Historique

Les ateliers industriels en milieu correctionnel datent d'aussi loin que les prisons elles-mêmes. Au Canada, le pénitencier de Kingston a été construit en grande partie par de la main-d'œuvre carcérale en 1853. Il en a été de même pour plusieurs autres établissements dans les années qui ont suivi. Même si le travail était considéré par la majorité des gens comme partie intégrante de la punition infligée aux délinquants pour leur comportement criminel, d'autres étaient d'avis qu'un travail quotidien utile pouvait aussi contribuer au succès de la réadaptation des délinquants.

Par la suite, les délinquants ont pu s'engager dans des activités diverses comme l'agriculture, la menuiserie, la mécanique, la réparation d'automobiles, la maçonnerie, l'imprimerie et les textiles. À mesure que ces activités augmentaient en importance, les entreprises du secteur privé craignaient que leur rentabilité soit compromise par les ateliers industriels en milieu carcéral. Par conséquent, les systèmes correctionnels ont été tenus de restreindre le nombre de leurs clients. Cette mesure a coïncidé jusqu'à un certain point avec l'avènement des programmes de traitement pour les délinquants; le travail des délinquants était désormais assimilé à la « formation professionnelle ». Bref, le modèle punitif s'est modifié graduellement en un modèle de réadaptation.

En 1977, année où la marque de commerce CORCAN a été lancée, on a commencé à mettre l'accent sur les compétences liées à l'employabilité, par opposition aux compétences professionnelles liées à un métier donné. L'organisme est devenu un organisme de service spécial (OSS) en 1992, ce qui lui a permis de s'engager dans des

entreprises conjointes avec le secteur privé, de mieux répondre à la demande du marché et d'enseigner aux délinquants des compétences en demande dans le secteur privé. À l'heure actuelle, CORCAN vend ses produits surtout à des organismes fédéraux comme le Service correctionnel du Canada, le ministère de la Défense nationale, et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Toutefois, l'organisme continue d'explorer de nouveaux débouchés et de créer un nombre croissant de partenariats avec le secteur privé. Pour l'exercice 2000-2001, les ventes se sont élevées à 56,9 millions de dollars.

CORCAN tire son autorité de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Sa charte exige aussi la nomination d'un comité consultatif formé de douze membres. Le comité donne des orientations à l'organisme et est formé de représentants du secteur privé, d'organismes sans but lucratif, du monde syndical, du gouvernement et du secteur public. Ces personnes sont nommées par le solliciteur général. Le comité examine tous les plans opérationnels, les budgets, les plans de marketing et de ventes, ainsi que toutes les initiatives stratégiques majeures.

En 1999, compte tenu du contexte et de l'expérience de l'emploi que possède CORCAN, la commissaire a décidé que CORCAN s'occuperait entièrement des programmes d'emploi liés au travail. Bien que CORCAN soit responsable des résultats du Programme, le thème des « gestionnaires partenaires » définit les responsabilités de chacun pour l'instauration d'une collaboration entre le directeur exécutif de CORCAN, ses directeurs régionaux et ses directeurs adjoints ainsi que les sous-commissaires régionaux du SCC, les directeurs adjoints des Programmes correctionnels et les directeurs adjoints des Services de gestion.

2.2 Mandat actuel

Le Service correctionnel du Canada a pour objectif d'aider les délinquants à se réinsérer dans la société, notamment dans la population active. Il réalise cet objectif en partie en donnant aux délinquants la possibilité de travailler et de recevoir une formation dans un contexte qui ressemble au cadre de travail structuré dans lequel se déroulent les activités commerciales du monde extérieur. La priorité est accordée à l'acquisition de compétences générales et d'attitudes positives, ainsi qu'au travail d'équipe.

Voici l'énoncé de mission qui guide l'organisme : « *La mission de CORCAN est d'aider à la réinsertion des délinquants dans la société canadienne en fournissant des possibilités d'emploi et de formation aux délinquants qui sont incarcérés dans les pénitenciers fédéraux et, pendant de brèves périodes, à ceux qui ont été mis en liberté.* »

Soulignons que CORCAN a un double mandat – correctionnel et commercial – et que les deux éléments qui le composent sont interreliés et axés vers un but implicite et primordial qui est la réadaptation. En raison de ce double mandat, l'organisme est guidé à la fois par des principes correctionnels et par des principes commerciaux.

Les activités de CORCAN se divisent en cinq secteurs — fabrication, agroentreprise, construction, services et textiles – et se déroulent dans 36 des 51 établissements

correctionnels fédéraux ainsi que dans une vingtaine de bureaux dans la collectivité. CORCAN donne une formation continue à environ 2 100 délinquants dont 1 852 seraient des équivalents temps plein (ETP). De plus, CORCAN aide plus de 500 ex-détenus à se trouver un emploi dans le secteur privé. Les produits découlant des cinq secteurs d'activité comprennent des meubles, pour les bureaux et pour les établissements, des agroalimentaires, des immeubles, des vêtements pour les détenus et le personnel, et du matériel de bureau.

2.3 Objectifs

Les objectifs de l'évaluation étaient les suivants :

Objectif 1 : Évaluer dans quelle mesure les objectifs du Programme d'emploi et d'employabilité du SCC sont réalistes, réalisables et pertinents.

Objectif 2 : Déterminer dans quelle mesure les services du Programme sont fournis de façon optimale.

Objectif 3 : Déterminer dans quelle mesure les détenus acquièrent les compétences, les attitudes et les comportements dont ils ont besoin grâce à leur participation au PEE et dans quelle mesure ces compétences sont transférables lors de leur mise en liberté dans la collectivité.

Les objectifs et les principaux résultats de cette évaluation font partie intégrante du Programme d'emploi et d'employabilité (voir l'annexe D). Le directeur exécutif de CORCAN a approuvé le cadre de travail. En janvier 2003, à la demande du commissaire, les sous-commissaires régionaux ont également été invités à entériner le cadre d'évaluation établi.

2.4 Méthodologie

L'évaluation réalisée était d'envergure nationale et constituait la phase I d'une évaluation en deux temps. Elle s'appuyait sur le cadre d'évaluation défini au cours de l'exercice 2001-2002. L'équipe d'évaluation a visité différents établissements dans chaque région (voir l'annexe F). La phase I consistait à examiner dans quelle mesure les objectifs étaient réalistes, réalisables et pertinents. Elle consistait également à déterminer si les services du Programme étaient fournis de façon optimale, dans quelle mesure les détenus avaient acquis les compétences, les attitudes et les comportements dont ils avaient besoin et dans quelle mesure ces compétences étaient transférables lors de leur mise en liberté dans la collectivité. La phase I permettra de décrire de manière détaillée les leçons apprises et les pratiques exemplaires. La seconde phase comprendra un examen à moyen et à long terme du Programme afin d'en évaluer les résultats et ses répercussions sur le détenu ainsi que sur l'ensemble de l'établissement. Elle permettra également de déterminer dans quelle mesure les recommandations formulées dans le présent rapport ont été mises en application.

Trois méthodes de base ont été utilisées : des entrevues avec les informateurs clés, c'est-à-dire les détenus et les employés de l'administration centrale, des administrations régionales et des établissements, l'examen et l'analyse des banques de données du SCC ainsi que de la documentation du projet.

Des entrevues ont été réalisées avec les gestionnaires nationaux du Programme ainsi qu'avec les champions du Programme dans chacune des régions. Des entrevues ont également été réalisées avec les sous-directeurs adjoints, les administrateurs régionaux des programmes correctionnels, les directeurs adjoints des Programmes correctionnels (DAPC), les directeurs adjoints de CORCAN, des agents de libération conditionnelle, des surveillants d'atelier, des membres du Comité des programmes et des commis à la paye des détenus. Des détenus ont aussi été interviewés afin d'évaluer dans quelle mesure ils avaient l'impression que les compétences qu'ils avaient acquises dans l'établissement étaient transférables dans la collectivité.

Une analyse des banques de données et des dossiers a permis d'examiner les aspects suivants :

1. Le nombre d'évaluations du rendement au travail;
2. Le nombre de dossiers contenant des renseignements sur le rendement des participants au PEE;
3. Le nombre de délinquants qui sont dirigés vers des programmes ou des employeurs de la collectivité avant leur mise en liberté;
4. Le nombre d'accusations d'infraction disciplinaire chez les participants au PEE par rapport aux non-participants présentant un risque et des besoins semblables;
5. Les données de PeopleSoft sur la formation offerte aux membres du personnel œuvrant dans le domaine de l'emploi des délinquants.

Les dossiers suivants ont également été examinés et analysés :

- a) les dossiers papier et automatisés de gestion des cas, ce qui comprend le plan correctionnel et le suivi du plan correctionnel (SPC) afin de s'assurer du caractère continu de la planification correctionnelle pour les participants au Programme d'emploi et d'employabilité;
- b) les évaluations de rendement (sur support papier et automatisées) des délinquants afin de s'assurer du caractère continu des évaluations portant sur le perfectionnement des compétences, les comportements et les attitudes.

2.5 Résultats

Un aperçu général des résultats est présenté dans le Résumé. Les constatations et observations découlant de l'évaluation sont reliées à cinq grands thèmes, dans le contexte des objectifs et des principaux résultats décrits à l'annexe D.

2.6 Remerciements

L'équipe d'évaluation aimerait remercier tous les membres du personnel consultés qui participaient directement ou indirectement au PEE, ainsi que ceux qui ont facilité les visites sur place. Leur expérience et leur dévouement au projet ont été extrêmement précieux.

Jean Guy Bourque
Gilles Lacasse

Administrateur régional, Programmes correctionnels
Directeur adjoint, Programmes correctionnels

2.7 Membres de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation était composée des personnes suivantes :

Doretha Carrington gestionnaire des examens et évaluations, AC-SCC
auteur du rapport

Irene Klassen gestionnaire des examens et évaluations, AC-SCC

Cette évaluation a été complétée en 2002/2003 sous la direction du Directeur Général et Assistant Commissaire précédents. Le rapport a été complété dernièrement.

...Original signé par.....

Thérèse Gascon
Directrice Générale
Évaluation & revue
Secteur Évaluation du rendement

...19 novembre 2004...

Date

...Original signé par.....

Cheryl Fraser
Assistante Commissaire
Évaluation du rendement

...20 novembre 2004...

Date

3.0 Constatations

Objectif 1 : Évaluer dans quelle mesure les objectifs du Programme d'emploi et d'employabilité du SCC sont réalistes, réalisables et pertinents.

3.1.1 Le Comité de direction a nommé CORCAN responsable des résultats du Programme d'emploi des délinquants sous le thème des « gestionnaires partenaires » (annexe A), mais ce thème n'a pas été bien compris et n'a pas été non plus communiqué à l'équipe chargée de l'exécution du Programme.

L'emploi des délinquants a toujours fait partie intégrante du Service correctionnel du Canada (SCC) et constitue un élément central de sa Mission. Il est rattaché à la valeur fondamentale 2 et à l'objectif stratégique 2.4. La valeur fondamentale 2 reconnaît que l'emploi pour les délinquants joue un rôle important dans l'acquisition d'aptitudes et de capacités qui leur seront utiles une fois en liberté, qu'il contribue au bon ordre et à la saine gestion des établissements tout en reflétant l'importance qu'attache notre société au travail productif. Nous croyons que les délinquants devraient être occupés de façon productive¹ et la recherche indique que le risque de récidive est beaucoup plus grand chez les délinquants qui manifestent de l'instabilité sur le plan de l'emploi que chez ceux qui ont des antécédents professionnels plus stables.

L'objectif stratégique 2.4 rappelle également la place centrale qu'occupe l'emploi intéressant dans la Mission du SCC. Il se lit comme suit : « Voir à ce que les délinquants soient employés productivement et aient accès à une gamme d'emplois et de possibilités de formation répondant à leurs besoins de croissance personnelle et de développement ». L'emploi est donc perçu comme un élément essentiel de l'incarcération et de la réinsertion sociale. En réponse au Rapport du vérificateur général d'avril 1999, le SCC a affirmé ce qui suit :

Le Service correctionnel reconnaît que les affectations d'emploi doivent être traitées de la même manière que les autres programmes correctionnels. Une planification et une programmation efficaces de toutes les interventions au cours du processus d'évaluation initiale devrait faire en sorte que les affectations d'emploi complètent les autres interventions correctionnelles. Le Service a bon espoir que les travaux actuellement en cours régleront la question de la gestion de ses programmes d'emploi².

Ces propos rappellent que le SCC est confiant d'atteindre cet objectif et de respecter l'engagement pris dans l'Énoncé de mission.

Le 25 octobre 1999, le Comité de gestion de l'administration centrale (CGAC) a décidé que le directeur exécutif de CORCAN serait responsable de toutes les interventions liées

¹ Énoncé de la mission et des valeurs fondamentales du SCC

² Le Rapport du vérificateur général d'avril 1999

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

aux programmes d'emploi des détenus. Cette responsabilité devait prendre effet le 1^{er} avril 2000. Afin de consolider le programme d'emploi des détenus, un exposé de principe (annexe B) a été rédigé conjointement par la Direction des programmes correctionnels à l'administration centrale (AC) et par le coordonnateur de l'emploi de CORCAN. Ce document a été approuvé à la réunion d'avril 2000 du Comité de direction. Cette décision était l'aboutissement de nombreux échanges sur la question. Les points saillants de cette longue délibération sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Calendrier des événements qui ont conduit à ces décisions</i>		
Dates	Événements	Décisions
1996	<i>Rapport du vérificateur général</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Constata qu'il faudrait une stratégie pour aborder la question de l'employabilité des délinquants.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Souligne que CORCAN ne parvient pas à réaliser ses objectifs en matière de formation ainsi que sur le plan correctionnel.</i>
Février 1998	<i>Comité de direction</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Formation d'un groupe de travail afin de déterminer si CORCAN peut coordonner l'ensemble des emplois occupés par des délinquants.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Étude du rôle des sous-commissaires régionaux en ce domaine.</i>
Juin 1998	<i>Comité de direction</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>La discussion a porté sur la reconnaissance de l'emploi à titre de stratégie correctionnelle au SCC. Trois options ont été présentées, mais pas approuvées.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Le Comité de direction a accepté de créer un comité de travail ayant pour mandat :</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>de définir le rôle de CORCAN;</i> 2. <i>de proposer une structure de l'emploi permettant à tous les délinquants de réaliser des activités intéressantes qui faciliteront leur réinsertion sociale;</i> 3. <i>de préparer un cadre de gestion et un rapport de la situation pour la réunion de septembre 1998 du Comité de direction.</i>
Septembre 1998	<i>Comité de direction</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Le comité de travail a présenté les 5 principes suivants :</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Le travail doit se situer dans le cadre d'une intervention correctionnelle;</i> 2. <i>Les emplois offerts doivent être intéressants;</i> 3. <i>La gestion du temps des délinquants;</i> 4. <i>La gestion et l'exécution du travail;</i> 5. <i>Le renforcement de l'emploi dans la collectivité.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>La création de deux groupes de travail à court terme a été approuvée. Ces deux groupes ont présenté leur rapport au comité d'étude en décembre 1998; ce dernier présentera son rapport au Comité de direction en février 1999.</i>
Février 1999	<i>Comité de direction</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Le comité de travail a présenté 10 recommandations et proposé un plan de mise en œuvre. Ces recommandations n'ont pas été approuvées immédiatement car le Comité de direction a exigé un plan de mise en œuvre détaillé et une stratégie de financement fondée sur une estimation plus complète des coûts (ces deux documents devaient être présentés à la réunion de juin du Comité de direction).</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>L'approbation nécessaire pour commencer le travail de développement a été accordée.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Il a été décidé de confier au directeur général (DG) des programmes pour les délinquants et au directeur exécutif de CORCAN la responsabilité de commencer à mettre en œuvre les différentes recommandations.</i>
Avril 1999	<i>Rapport du vérificateur général</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Reconnaît les progrès accomplis par le SCC et fait référence aux principales recommandations des deux groupes de travail.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Recommande que le SCC précise le rôle du programme d'emploi dans la</i>

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

		<i>réinsertion sociale des délinquants.</i>
<i>Octobre 1999</i>	<i>Comité de direction</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Le commissaire a demandé que CORCAN établisse un échéancier pour la prise en charge de l'entière responsabilité de tous les programmes de travail.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Il a été rappelé que cette demande avait été formulée deux ans auparavant et qu'il ne s'agissait pas d'une décision à étudier, mais bien d'une décision à mettre en application.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Le commissaire avait l'impression que le SCC tardait à mettre en application les décisions prises.</i>
<i>25 octobre 1999</i>	<i>CGAC</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Le CGAC a approuvé la décision de confier au directeur exécutif de CORCAN la responsabilité de tous les programmes d'emploi pour les détenus.</i>
<i>Février 2000</i>	<i>Comité de direction</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Début prévu de la mise en œuvre du Programme d'emploi et d'employabilité.</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Le comité directeur était en train de préparer un exposé de principe décrivant les résultats escomptés et proposant un ensemble de principes directeurs.</i>
<i>Avril 2000</i>	<i>Comité de direction</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>L'exposé de principe donnant un aperçu du thème des gestionnaires partenaires est approuvé.</i>

Comme l'indique le calendrier d'événements antérieur et comme le révèle l'examen des ordres du jour et des comptes rendus des réunions du Comité de direction, il n'a pas été souvent question du Programme d'emploi et d'employabilité (PEE) depuis avril 2000. Pour assurer la réussite de cette initiative, les principales parties en cause doivent s'en préoccuper sans relâche et les responsabilités concernant les mesures prises ou non prises doivent être clairement réparties. Le PEE doit constamment mobiliser tous les paliers de pouvoir au sein du SCC.

La majorité des employés interviewés n'étaient pas au courant du thème « gestionnaires partenaires » et ne savaient pas non plus que le Comité de direction avait approuvé un exposé de principe proposant une structure de responsabilité qui précisait les rôles et les responsabilités des gestionnaires impliqués dans l'emploi des délinquants. De l'avis des membres du personnel, c'est CORCAN qui est maintenant responsable de l'emploi des délinquants. C'est ce qui ressort dans l'énoncé de décision suivant, extrait du document « Managing Partners » :

..le directeur exécutif de CORCAN sera responsable de toutes les interventions liées aux programmes d'emploi des détenus. [TRAD]

Cette affirmation comporte un certain degré d'ambiguïté qui a soulevé des problèmes d'engagement. **Ainsi, l'aspect opérationnel de ces programmes d'emploi était perçu comme devant faire partie de la responsabilité de CORCAN.** Résultat, le SCC s'est retiré et a fait très peu, tandis que CORCAN, qui n'avait ni antécédents ni appui en matière de gestion des cas, ne pouvait pas faire grand-chose. Ce qui aurait pu être une synergie entre deux équipes complémentaires travaillant à la réalisation du même objectif, a paralysé une initiative et provoqué une autre rupture de communication entre CORCAN, les Programmes correctionnels et les Services de gestion. Des employés ont également affirmé que le rôle des champions n'était ni clairement défini ni communiqué. C'est ce qu'ont confirmé les entrevues avec les champions. Ces derniers ne savaient pas

très bien comment faire connaître leur rôle aux autres. L'équipe d'évaluation n'a pu que constater que le thème « gestionnaires partenaires » et les responsabilités définies à cet égard étaient mal comprises et que cela avait limité la progression de cette initiative.

De grandes préoccupations ont été exprimées concernant les mandats conflictuels de CORCAN. À titre d'entité financièrement indépendante, CORCAN doit respecter des échéances de production et des normes de qualité, mais on lui demande aussi de former les détenus de façon à répondre aux attentes changeantes de la population active dans l'établissement et dans la collectivité. CORCAN est l'entité la mieux placée pour offrir des possibilités d'emploi et de formation au détenu, mais il doit se doter d'une stratégie lui permettant de remplir ses mandats. La structure de gouvernance, les rôles et les responsabilités de CORCAN doivent être clairement définis, et l'organisme doit prévoir une stratégie pour corriger les lacunes constatées.

Recommandation n° 1

Afin de rehausser le profil du Programme d'emploi et d'employabilité, il est recommandé que la section des programmes correctionnels de l'administration centrale, en consultation avec le Directeur d'emploi et d'employabilité de CORCAN :

- a) définisse clairement et communique les rôles et responsabilités de tous les principaux intervenants, et indique qui doit prendre les décisions finales;

Conformément à la recommandation du vérificateur général, chaque région doit élaborer :

- b) une stratégie opérationnelle pour les programmes d'emploi des délinquants, comportant notamment la participation obligatoire de tous les principaux intervenants au processus décisionnel;

Afin que CORCAN puisse s'acquitter de ses mandats conflictuels, il est recommandé que les responsables de ce programme :

- c) fixent des objectifs annuels de formation aux détenus, en fonction de leurs besoins en matière d'emploi, et intègrent ces objectifs dans leur stratégie pour la formation.

3.1.2 Le système de gestion des délinquants (SGD) est désigné comme la principale source de l'information nécessaire pour examiner et analyser les résultats et en faire rapport aux organes décisionnels, mais les données et dossiers du SGD ne tiennent pas suffisamment compte des résultats obtenus dans les établissements.

Le Système de gestion des délinquants est conçu pour gérer la tenue des dossiers, l'établissement des rapports et la prise de décisions durant l'incarcération des détenus. On y consigne toutes les décisions et mesures prises qui ont ou auront des répercussions sur

l'incarcération des délinquants. Le principe directeur n° 10 désigne également ce système comme principale source des renseignements dont le décideur aura besoin pour examiner et analyser les résultats du Programme d'emploi et d'employabilité, et en faire rapport. Cependant, le processus décisionnel de la gestion ne précise pas qui est responsable d'assurer l'exactitude des données saisies ou l'intégrité de l'information produite. Compte tenu de l'importance de cette information, il faut absolument que chaque établissement nomme une personne responsable de l'exactitude des données et de l'intégrité de l'information. Afin d'assurer la réalisation de cet objectif, l'agent responsable du projet du SGD dans la région de l'Ontario s'est porté volontaire pour surveiller la saisie des données et l'intégrité de l'information ainsi que pour transmettre les recommandations relatives au système d'information à tous les utilisateurs du système.

L'objectif est de créer, pour tous les établissements, un répertoire d'emplois exact et automatisé indiquant le type et le nombre d'emplois disponibles. Le plus difficile est de bien identifier dans le SGD les entrées relatives aux emplois ou aux programmes. Dans le passé, le numéro d'identification du programme servait à indiquer la nature de l'entrée, de l'emploi ou du programme. Ce numéro ne permettait pas d'obtenir le niveau d'information requis parce qu'il était généré par le système de chacun des établissements et était fonction de l'ordre d'enregistrement des entrées. Cela voulait dire que, dans le même établissement, le même emploi pouvait être enregistré dans un ordre différent. Le numéro d'identification du programme devenait donc moins fiable pour communiquer l'information de manière efficace. L'administration centrale a octroyé un numéro d'identification commun à certains des programmes nationaux déjà installés, mais certains établissements ont négligé d'utiliser ces fichiers et ont créé leurs propres fichiers en utilisant un numéro d'identification différent.

La mise en œuvre du SGD 6.3 a introduit des catégories et des sous-catégories qui visent à améliorer l'identification des entrées relatives aux emplois et aux programmes. En ce moment, l'utilisation incorrecte du numéro d'identification des programmes est neutralisée par le fait que l'on peut se fier aux catégories et aux sous-catégories du dossier de l'emploi ou du programme. Le dossier mal enregistré peut maintenant être modifié et mis à jour en fonction des catégories et sous-catégories appropriées. Toutefois, ce processus est réservé à l'établissement dans lequel l'entrée a été enregistrée.

Lorsqu'un utilisateur accède à l'écran « MàJ du répertoire des programmes », le nom de son établissement s'affiche et il est invité à sélectionner « Catégorie », « Empl/Emploi », « Prgm/Programme » ou « Inco/Inconnu/Ni programme Ni emploi ». Chaque rubrique conduit à des options précises qui guident l'utilisateur à travers les processus de sélection. Dans le SGD 6.3, ce sont là des champs obligatoires qui ne peuvent être esquivés lors de l'enregistrement des entrées relatives aux emplois ou aux programmes dans un établissement. Les établissements ne peuvent créer de programmes nationaux dans le SGD; ceux-ci continuent donc d'être installés par l'administration centrale. Le travail qui reste à faire dans certains cas consiste à classer dans la bonne catégorie les dossiers relatifs à l'emploi qui existaient avant l'avènement du SGD 6.3. Ces dossiers ne peuvent

être mis à jour que par l'établissement, lorsque l'information sur la nature de l'entrée et les privilèges du compte SGD en autorisent l'accès. Ce processus est en marche.

À l'époque de l'examen, la région de l'Atlantique avait déjà terminé sa nouvelle catégorisation des dossiers de l'emploi qui existaient avant l'avènement du SGD 6.3. Cette démarche a eu pour effet de réduire de 30 le nombre d'ETP du programme CORCAN; l'erreur qui s'était glissée dans le nombre d'ETP était le résultat direct d'une catégorisation incorrecte des affectations du personnel. Ces affectations ont été classées dans la catégorie des affectations du personnel de CORCAN plutôt que dans la catégorie des affectations du personnel du SCC. Cette erreur donnait à réfléchir puisqu'elle aurait pu avoir des conséquences pour le financement de la région de l'Atlantique. Il ne fallait pas que les autres régions invoquent cette situation pour s'abstenir de supprimer l'information inexacte.

Les lignes directrices pour l'enregistrement des programmes correctionnels sont présentées dans le manuel de codage du Système intégré de gestion des finances et du matériel (SIGFM). Chaque numéro de sous-catégorie du SGD correspond à un numéro réservé à un centre de coûts du SIGFM. Les descriptions fournies dans le manuel de codage de coûts expliquent le type d'entrée de programme qui doit être identifié par cette sous-catégorie, mais de telles descriptions n'existent pas encore pour les activités liées à l'emploi. Il serait donc utile de préparer un manuel de référence pour chaque catégorie d'emplois afin d'aider l'utilisateur du Système à déterminer dans quelle catégorie ou sous-catégorie chaque emploi doit être classé.

Compte tenu de l'inexactitude des renseignements disponibles, aucune analyse n'a porté sur le nombre de délinquants employés dans les différentes catégories et sous-catégories d'emplois. À la suite de la visite de l'équipe chargée de l'examen, aucun effort n'a été ménagé pour compléter la catégorisation de tous les dossiers relatifs à l'emploi afin d'améliorer l'établissement de rapports automatisé. Le système RADAR a établi un Système d'information pour dirigeants sur l'emploi (SIDE) et fourni des outils de contrôle ayant un lien direct avec les questions touchant l'emploi. Un excellent exemple est le rapport d'analyse des niveaux de rémunération. La catégorisation des dossiers relatifs à l'emploi permettra d'établir davantage de rapports d'analyse contenant des renseignements précis tels que le nombre total d'emplois dans le secteur du nettoyage, le nombre d'emplois occupés et vacants, à l'échelle nationale et régionale ainsi que par établissement. Le travail d'épuration des données dans chacun des établissements se traduira sans doute par une amélioration de l'information sur le rendement.

Recommandation n° 2

Afin d'assurer l'exactitude des données saisies dans le SGD et obtenir ainsi une information de qualité supérieure, il est recommandé :

- a) de nommer un gestionnaire du secteur des opérations et programmes correctionnels, spécifiquement du SGDR comme responsable de la qualité des données et de l'intégrité de l'information;

- b) que le directeur adjoint des Programmes correctionnels doit veiller à ce que l'épuration du SGD soit terminée dans les délais prescrits.

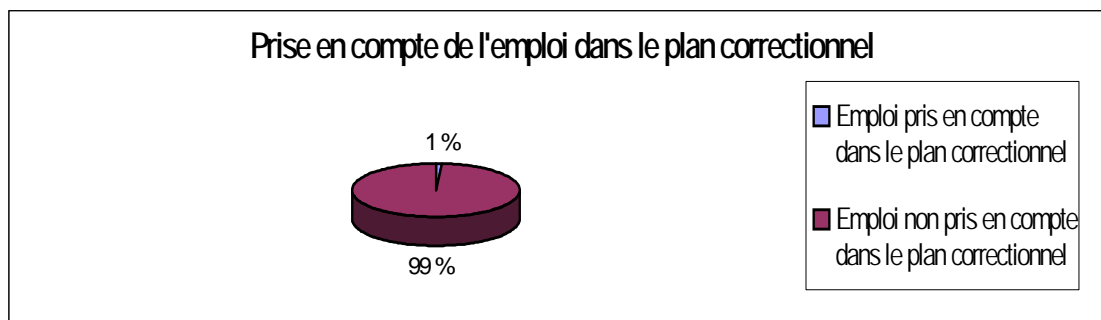
Objectif 2 : Déterminer dans quelle mesure les services du Programme sont fournis de façon optimale.

3.2.1 Service correctionnel du Canada (SCC) a reconnu que l'emploi doit être abordé de la même façon que les autres programmes correctionnels, mais il n'existe pas de méthode uniforme pour gérer les aptitudes à l'emploi du délinquant.

L'un des objectifs du SCC est d'établir un équilibre entre les études, les programmes et l'emploi afin de satisfaire les besoins du détenu pendant son incarcération et lui permettre d'acquérir des compétences et des aptitudes qui sont transférables dans la collectivité.

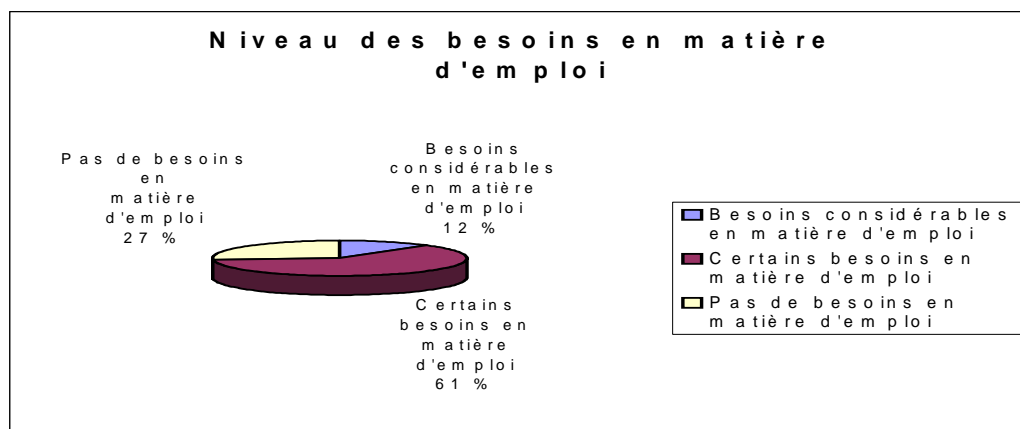
La mise en œuvre de l'Opération Retour à l'essentiel a défini l'emploi comme l'un des huit (8) domaines dont il faut tenir compte durant le processus d'évaluation initiale et qu'il faut inclure dans le plan correctionnel. Toutefois, à moins d'être identifié comme facteur contributif à l'infraction criminelle, l'emploi ne figure pas dans le plan correctionnel.

GRAPHIQUE n° 1



L'évaluation initiale a permis d'établir que 61 des 83 détenus interviewés avaient certains besoins ou des besoins considérables en matière d'emploi. Les besoins en emploi d'un seul de ces 61 détenus ont été mentionnés expressément dans le plan correctionnel (*voir le graphique n° 1*). Pour les 60 autres, aucun plan d'action ne permettait de déterminer si ces besoins allaient être pris en compte ou à quel moment. Si cet échantillon est représentatif de l'ensemble de la population carcérale, cela signifie que seulement 1 % des détenus chez qui des besoins ont été repérés en matière d'emploi voient ces besoins pris en compte dans le plan correctionnel, alors que 99 % de ceux-ci ne bénéficient d'aucun plan d'action pour satisfaire leurs besoins en matière d'emploi.

GRAPHIQUE n° 2



Une analyse portant sur les détenus interviewés a montré que 27 % d'entre eux ne semblaient pas avoir de besoins en matière d'emploi, que 12 % avaient manifestement des besoins considérables en ce domaine et que 61 % avaient certains besoins au chapitre de l'emploi (*voir le graphique n° 2*). Cela signifie que 73 % des détenus interviewés avaient des besoins en matière d'emploi. Si ce pourcentage est représentatif de l'ensemble de la population carcérale, le SCC a définitivement un défi à relever dans les années à venir, celui de faire concorder l'emploi avec les autres programmes correctionnels. L'équipe chargée de l'examen est d'avis que l'emploi n'est pas traité de la même façon que les autres programmes correctionnels.

La recherche a montré que l'emploi aide à créer un environnement correctionnel plus sûr et qu'il semble contribuer à long terme à réduire le taux de récidive. Il est prouvé que les détenus qui participent activement à une tâche professionnelle ont 24 % plus de chances d'obtenir et conserver un emploi après leur mise en liberté dans la collectivité. Ils sont donc plus enclins à gagner un revenu supplémentaire pour subvenir à leurs propres besoins, tout en réduisant la demande d'aide sociale et en augmentant la sécurité publique. Les détenus qui occupent des postes dans l'établissement ont moins d'incidents durant leur période d'incarcération et respectent pendant plus longtemps les conditions de leur mise en liberté sous condition³.

L'emploi dans les établissements donne aux détenus la possibilité de travailler dans un cadre semblable à celui de l'entreprise privée dans lequel l'éthique du travail, le rendement et la productivité sont de la plus haute importance. Les détenus ont ainsi l'occasion de résoudre des difficultés de tous genres, ce qui les oblige à utiliser leurs différents niveaux de compétences. Compte tenu des besoins importants de certains détenus sur le plan de la formation et sur le plan physique, seules des tâches routinières comportant des changements minimes peuvent leur être confiées. Ces détenus peuvent ainsi se voir confier des travaux d'entretien paysagiste et de ménage, alors que d'autres, plus habiles, travaillent dans les ateliers de CORCAN où le respect des échéances, la qualité des produits ou des services et les contraintes de coût sont les principales

³ Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle, volume 8, n° 1, janvier 1996.

préoccupations. Le pénitencier de Dorchester possède un « atelier pour l'acquisition de compétences de base » qui semble particulièrement bien adapté aux besoins des détenus peu compétents. À l'époque de l'examen, 13 détenus étaient employés dans cet atelier, et 10 tuteurs avaient été désignés pour les aider à l'atelier et dans la rangée de cellules. C'est là un exemple de ce qui peut être fait pour répondre aux besoins des détenus en matière d'emploi.

Les détenus qui sont employés dans l'établissement acquièrent une expérience et des compétences précieuses qui leur sont par la suite utiles dans la collectivité. Ces compétences les aident à devenir des citoyens productifs et à réduire leur risque de revenir en milieu carcéral. L'emploi en établissement leur fournit l'occasion de mettre en application ou d'utiliser les compétences et les connaissances acquises dans le cadre d'autres programmes correctionnels, dans un environnement de travail contrôlé. Ainsi, les compétences acquises dans un programme de maîtrise de la colère peuvent être évaluées de façon continue afin de permettre aux détenus de s'améliorer constamment. C'est donc dire que les détenus peuvent se servir des compétences acquises dans le cadre de leur participation à un programme correctionnel qui leur a permis d'occuper un emploi ou de travailler en équipe, comme cela se fait dans un milieu de travail classique dans la collectivité.

L'initiation des détenus aux méthodes efficaces de recherche d'emploi, au rythme de travail, à la qualité et aux horaires de travail, les séances d'orientation avant et après une entrevue, la capacité de comprendre l'importance de se lever assez tôt et d'arriver à l'heure au travail à tous les jours sont autant d'éléments indissociables du programme d'employabilité. Ce programme aide les détenus à utiliser les compétences acquises dans le cadre d'un emploi pour satisfaire aux exigences d'un autre emploi.

Le PEE comporte des défis. Pour relever ces défis, il faut constamment adapter et modifier le programme en fonction des besoins démographiques changeants, des fluctuations de la population, de la durée des peines que purgent les détenus, de l'évolution du système de justice pénale et des progrès technologiques. Ces défis ont eu des répercussions sur le programme d'emploi dans les établissements et ont incité à supprimer certains éléments des programmes de formation professionnelle. Dans les établissements visités, la majorité des membres du personnel ont exprimé des inquiétudes par rapport à ces défis, mais ont mis en œuvre des solutions de remplacement. À titre d'exemple, les heures travaillées dans l'atelier de mécanique automobile s'accumulent en vue de l'obtention du certificat d'apprenti en mécanique automobile qui ne peut être offert en entier à cause du coût élevé de l'équipement et du perfectionnement technologique de la machinerie. Une formation axée sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail ainsi que sur l'utilisation des chariots élévateurs à fourche est également offerte afin d'aider les détenus à obtenir un emploi au moment de leur réinsertion dans la collectivité. Il serait peut-être intéressant que CORCAN prenne la formation en charge étant donné que la formation et l'emploi sont indissociables et que CORCAN a été pressenti comme partenaire responsable de l'emploi.

De plus, aucune politique ne prévoit clairement l'insertion de l'emploi dans le plan correctionnel ou n'oriente les décisions que doivent prendre les agents de libération conditionnelle. Une modification des politiques allant dans ce sens avait été suggérée il y a deux ans, mais n'avait pas encore été réalisée à l'époque de l'examen. Au moment de la rédaction du présent rapport, un bulletin sur la gestion des cas était en préparation; il a été rendu public par la suite. Ce bulletin est perçu comme une mesure positive pour assurer la réussite du projet. Les agents de libération conditionnelle, les agents responsables de l'évaluation initiale et les équipes de gestion des cas (y compris les surveillants d'atelier) doivent collaborer de plus près afin de déterminer ensemble la nature des emplois qu'il serait utile d'offrir aux détenus ainsi que le moment où ces emplois devraient leur être offerts. Les détenus pourraient ainsi se trouver un emploi intéressant et pertinent, correspondant à leurs compétences, à leurs intérêts et à leurs aptitudes, tout en acquérant d'autres compétences transférables.

Le fait que les surveillants d'atelier embauchent des détenus qui possèdent déjà les compétences qu'exigent l'emploi, de façon à pouvoir répondre aux exigences opérationnelles et de production de l'établissement suscite indéniablement des inquiétudes. Le Programme se doit de favoriser le perfectionnement professionnel des délinquants chez qui ont été repérés certains besoins ou des besoins considérables en matière d'emploi.

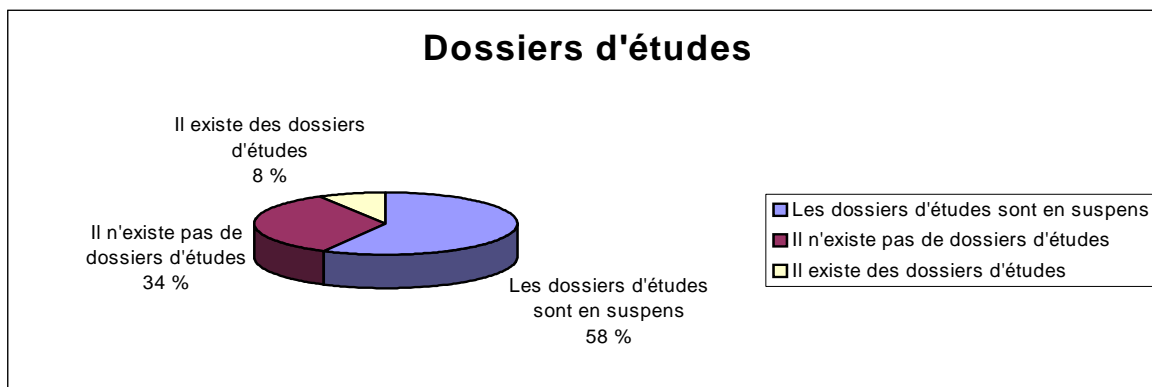
3.2.2 Bien que le Système d'orientation et de préférences professionnelles (COPS), l'Inventaire de carrière, d'habiletés professionnelles et d'orientation (CAPS) et le Test Canadien de Réussite Scolaire (TCRS) soient utilisés dans la plupart des unités d'évaluation initiale et des établissements pour évaluer les compétences et les aptitudes des détenus et le rattrapage scolaire dont ils ont besoin, les résultats et l'impact de ces évaluations ne sont pas incorporés dans le plan correctionnel et il n'existe aucune cohérence dans les méthodes utilisées pour répondre aux besoins des détenus en matière d'emploi.

Le SCC reconnaît que pour être en mesure d'aider adéquatement les détenus à acquérir des compétences professionnelles, il faut d'abord évaluer leurs champs d'intérêts, leurs aptitudes et leurs valeurs. Le cheminement de carrière de chaque détenu doit être examiné. Les objectifs d'une évaluation professionnelle sont de cerner les champs d'intérêts qui correspondent à la motivation, à la personnalité et aux aptitudes des détenus. L'évaluation professionnelle permet de déterminer leur potentiel académique passé et futur, les facteurs liés à leurs aptitudes et les domaines dans lesquels ils ont besoin de formation ou de perfectionnement. Elle établit des correspondances entre les emplois disponibles et les habiletés, aptitudes et champs d'intérêts liés aux possibilités de travail d'un cheminement de carrière éventuel. Elle évalue le système de valeurs de chaque détenu par rapport au leadership, au besoin de reconnaissance et à la créativité.

Le *Test Canadien de Réussite Scolaire (TCRS)* est l'outil d'évaluation utilisé pour déterminer le niveau scolaire du détenu. Il aide à mettre en évidence les caractéristiques générales de son comportement naturel et les stratégies qu'il utilise pour établir de

bonnes relations avec les autres. Il permet une meilleure compréhension du genre de formation le plus approprié. Il a été observé que 66 % des détenus interviewés avaient passé le TCRS et que 58 % des résultats obtenus avaient été incorporés dans leur plan correctionnel, accompagnés d'une recommandation concernant les mesures à prendre (voir le graphique n° 3).

GRAPHIQUE n° 3



Le *Système d'orientation et de préférences professionnelles (COPS)*, ou « *Les tests d'inventaire d'intérêts* » utilisé au Québec, est l'outil d'évaluation approuvé par le SCC afin de déterminer l'intérêt des détenus pour une carrière en particulier. Il est conçu pour aider les détenus à planifier leur cheminement de carrière. En examinant l'intérêt des détenus pour les activités accomplies dans le cadre de plusieurs professions différentes, le COPS fournit des renseignements supplémentaires sur l'intérêt qu'ils portent au travail. L'*Inventaire des préférences professionnelles (IPP)* est la section test de personnalité du COPS; ce test utilise les caractéristiques de la personnalité pour choisir les emplois.

L'*Inventaire de carrière, d'habiletés professionnelles et d'orientation (CAPS)*, ou *Les tests d'aptitudes informatisés* utilisé au Québec, est un outil d'évaluation approuvé par le SCC pour déterminer les aptitudes ou les habiletés des détenus à bien se comporter dans le cadre d'une affectation en particulier. L'*Inventaire* sert à réunir des renseignements sur les compétences et habiletés qui facilitent le choix de carrière. Il aide à comprendre le potentiel des détenus, leurs forces et leurs faiblesses, tout en indiquant les carrières possibles dans des domaines semblables. Il permet de comparer les habiletés actuelles aux fonctions et exigences des emplois. L'évaluateur utilise le CAPS pour déterminer les programmes scolaires requis ainsi que les programmes de formation et les activités extérieures qui peuvent être élaborés.

Le *Career Orientation Placement and Evaluation Survey (COPES)* n'est utilisé que dans la région du Pacifique et à l'établissement Nova. Cet inventaire s'intéresse aux valeurs que les délinquants et délinquantes jugent importantes et qu'ils peuvent mettre en application dans leur milieu de travail, ainsi qu'aux activités réalisées.

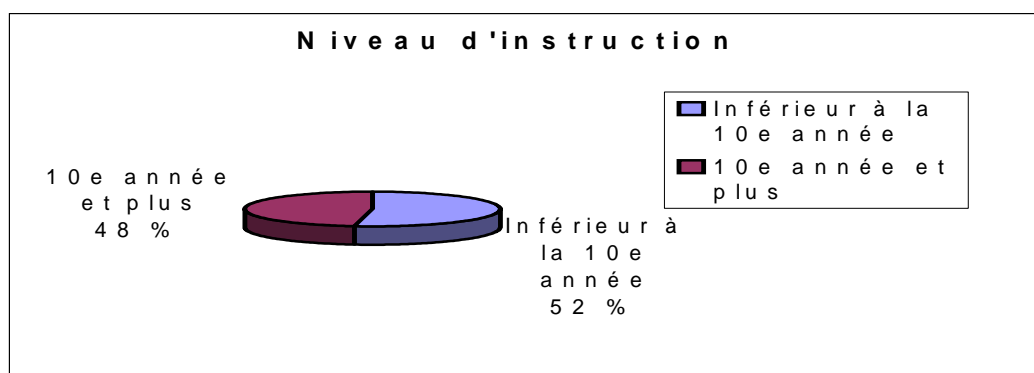
La région de l'Atlantique possède *Le Réseau Psychotech*, une technique d'évaluation pour la population francophone, mais ne s'en sert pas. Le SCC doit mettre ces versions

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

françaises des tests d'évaluation à la disposition des autres régions afin que ces dernières puissent les utiliser pour répondre aux besoins de leurs détenus francophones.

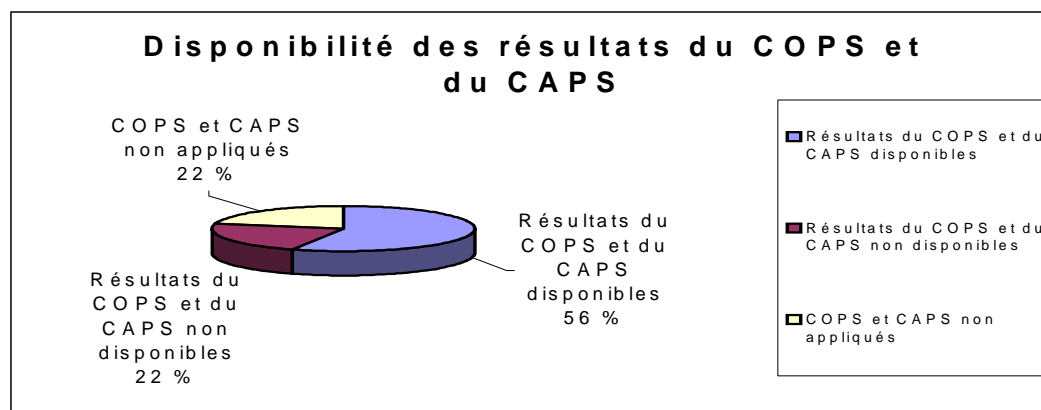
Ces outils d'évaluation sont hautement recommandés (les critères de sélection sont énumérés à l'annexe C), mais ne conviennent pas à un large pourcentage de la population carcérale puisque la plupart des détenus ont un niveau de scolarité inférieur à la 10^e année. Le niveau de scolarité serait l'un des principaux facteurs qui empêchent d'évaluer les détenus à l'aide du COPS et du CAPS (*voir le graphique n° 4*).

GRAPHIQUE n° 4



Les résultats de l'évaluation scolaire figuraient déjà dans le dossier de 58 % des 83 détenus interviewés, et 7 % de ces derniers étaient en attente de leurs résultats. Sur ses 58 %, 48 % avaient complété une 10^e année ou plus et satisfaisaient au critère de l'évaluation à l'aide du COPS et du CAPS, tandis que 52 % n'avaient pas terminé leur 10^e année d'études et ne satisfaisaient donc pas au critère défini. Le SCC doit trouver une solution de rechange pour les détenus qui ne satisfont pas ou ne satisferont peut-être jamais à ce critère d'évaluation. Il a été observé que le pénitencier de Saskatchewan offrait, en classe, le « Programme des compétences professionnelles ». Ce programme s'adresse aux détenus ayant des besoins spéciaux, qui ne seront peut-être jamais capables d'atteindre le niveau d'instruction qu'exigent le COPS et le CAPS. C'est un pas en direction de la réussite du Programme d'emploi et d'employabilité, mais il reste encore beaucoup à faire.

GRAPHIQUE n° 5



Sur les 48 % des détenus qui satisfaisaient aux critères du COPS et du CAPS, 78 % ont été évalués (*voir le graphique n° 5*). Toutefois, seulement 56 % des résultats concernant le dossier d'emploi étaient disponibles, mais ne figuraient en aucun cas dans le plan correctionnel. Il faut absolument demander à l'agent de libération conditionnelle responsable de l'évaluation initiale d'incorporer cette information dans le plan correctionnel. Ce ne sont pas tous les agents de libération conditionnelle qui comprennent le rapport entre l'emploi et les programmes correctionnels. Ce rapport doit être mis en évidence et encouragé. Par la suite, une formation s'adressant tout spécialement aux agents de libération conditionnelle à l'admission pourrait être élaborée. Cette formation les incitera à tenir compte des résultats du COPS et du CAPS et à inclure des recommandations relatives à l'emploi dans le plan correctionnel. Parmi les établissements visités, celui de Pittsburgh était le seul à établir une correspondance entre les compétences des détenus et leurs besoins particuliers en matière d'emploi. Cela est considéré comme un excellent début, mais comme il n'y a aucune compilation de statistiques et que les résultats des évaluations ne sont pas pris en compte dans le plan correctionnel, cette mise en correspondance exige du travail supplémentaire.

Les rapports écrits des évaluations réalisées à l'aide du COPS et du CAPS précisent si le détenu a des besoins en matière d'emploi ou s'il recevra de l'aide pour se trouver un emploi. Ils font mention du perfectionnement des études jugé nécessaire et indiquent si le détenu a des capacités mentales limitées. Les auteurs de ces rapports se prononcent sur le type d'emploi qui convient au détenu ainsi que sur les compétences qu'il devra acquérir. Ils décrivent également les objectifs qui devront avoir été atteints lorsque le détenu quittera l'emploi suggéré.

Ces résultats d'évaluation sont transmis à chacun des détenus individuellement et ceux-ci sont encouragés à se chercher un emploi dans les domaines recommandés. Les rapports détaillés sont versés dans les dossiers d'emploi des détenus. Cependant, dans toutes les régions visitées, ces résultats ne sont pas incorporés dans le plan correctionnel, ni intégrés dans le profil d'emploi. Si le délinquant ne satisfait pas au critère mentionné et ne possède pas le niveau de scolarité exigé, il n'existe pas non plus d'uniformité dans les processus utilisés pour évaluer le détenu qui satisfait à ce critère. Il a également été observé que la majorité des évaluations étaient effectuées pour les nouveaux détenus ou pour ceux qui en étaient à leur première incarcération, mais qu'aucun processus n'avait été prévu pour évaluer les détenus qui avaient été incarcérés avant la mise en œuvre de l'évaluation professionnelle. Il faudrait mettre en place un processus pour faire respecter la date d'échéance fixée pour l'acquisition du niveau de scolarité exigé, et procéder ensuite à l'évaluation professionnelle. Il est manifestement très important d'élaborer un plan d'action pour l'évaluation de la population carcérale générale. Ces évaluations ont déjà commencé dans les régions de l'Atlantique et du Pacifique, mais leur financement pose de plus en plus de difficultés.

Tous les établissements visités ont fait mention de problèmes de financement. Aucun financement supplémentaire n'est accordé pour le PEE. Les établissements sont invités à

réaffecter des ressources. Bon nombre ont beaucoup de mal à faire preuve de constance dans leurs évaluations ou à mettre celles-ci en marche. Ainsi, la région de l'Atlantique a commencé à réaliser des évaluations puis a cessé, ce qui a nui à la réussite du projet, tandis que l'établissement de Millhaven a trouvé les ressources nécessaires en donnant une nouvelle affectation à un enseignant, ce qui s'est traduit par un partage des responsabilités. Le certificat octroyé à l'établissement Nova, dans le cadre du Programme d'employabilité-entretien général, a été aboli à cause des problèmes de financement et des changements survenus dans le personnel contractuel. Mais dans les établissements qui ont réussi à financer le certificat de conducteur de chariots élévateurs à fourche ainsi que la formation sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail, les détenus étaient fiers de leurs accomplissements et s'attendaient à trouver un travail intéressant à leur retour dans la collectivité.

Recommandation n° 3

Afin d'accroître l'efficacité et l'efficacé du processus d'évaluation et favoriser l'intégration du COPS et du CAPS dans le programme correctionnel, il est recommandé que le secteur Opérations et programmes correctionnels, la direction de réintégration en établissement, en collaboration avec le directeur des opérations de CORCAN :

- a) élabore, pour le Programme d'emploi et d'employabilité, un plan stratégique précisant les exigences en matière de formation afin que tous les établissements utilisent le COPS et le CAPS et mettent en place un processus de suivi une fois que les critères d'évaluation ont été respectés;
- b) élabore, à l'intention des agents de libération conditionnelle responsables de l'évaluation initiale, un programme de formation sur la manière d'intégrer le COPS et le CAPS dans le programme correctionnel, et en facilite la mise en œuvre.

L'équipe d'examen croit que pour émettre des directives et lignes directrices claires, il faut d'abord préciser et communiquer les responsabilités de chacun des intervenants. Elle a donc recommandé que le secteur responsable des Opérations et programmes correctionnels, spécifiquement la direction des opérations de réintégration en établissement :

- c) donne des directives aux agents de libération conditionnelle concernant la façon de tenir compte des besoins en matière d'emploi dans le plan correctionnel. Toutefois, durant la rédaction du présent rapport, un bulletin de la gestion des cas a été approuvé et publié. L'équipe d'examen reconnaît la diligence dont le SCC a fait preuve pour assurer le succès de ce segment du Programme.

3.2.3 *Le principe directeur n° 3, qui affirme que l'objectif est d' « établir, pour chaque détenu, un horaire hebdomadaire composé de modules d'une demi-journée, chacun totalisant 37,5 heures, en tenant compte du niveau de sécurité de l'établissement, des ressources disponibles, des conventions collectives des employés et de la possibilité d'urgences opérationnelles », est manifestement mal compris.*

La journée de travail de sept heures et demie est l'objectif que doivent viser tous les établissements, en tenant compte des exigences opérationnelles définies dans le principe directeur n° 3⁴. Ces exigences sont le niveau de sécurité de l'établissement, le niveau de ressources, les conventions collectives du personnel et les circonstances opérationnelles. Une autre erreur d'interprétation était de penser que les détenus devaient consacrer sept heures et demie par jour exclusivement au travail. Le principe directeur n° 1 définit l'occupation ayant un sens comme une combinaison de programmes d'études, de programmes de traitement, de formation professionnelle, de travail et d'autres activités utiles⁵.

Toutes les personnes interviewées estimaient qu'une journée de sept heures et demie d'activités ayant un sens pour les détenus n'était pas un objectif réaliste. La plupart avaient l'impression qu'une journée de six heures et demie était plus acceptable. Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer pourquoi la journée de travail de sept heures et demie n'était pas plausible. Par exemple, l'établissement de Millhaven compte deux populations qui ne peuvent entrer en contact l'une avec l'autre. Dans cet établissement, le mouvement des détenus peut s'étaler sur deux heures à la période des repas, et chaque dénombrement des détenus peut prendre jusqu'à une heure. De plus, la convention collective des agents de correction leur alloue une heure pour déjeuner à l'extérieur de l'établissement, et ils travaillent en moyenne huit heures par jour. Ces différentes activités accaparent environ quatre heures du temps consacré chaque jour à l'exploitation de l'établissement. En tenant compte de ces contraintes, la journée de travail moyenne à l'établissement de Millhaven est de six heures et demie, ce qui est conforme à ce qui prévaut dans les autres établissements à sécurité maximale visités. La moyenne des heures travaillées est de six dans un établissement à sécurité moyenne et de 7,3 dans un établissement à sécurité minimale. Dans les établissements à niveaux de sécurité multiples, l'horaire de travail compte en moyenne cinq heures et demie, ce qui est beaucoup moins que dans les autres établissements.

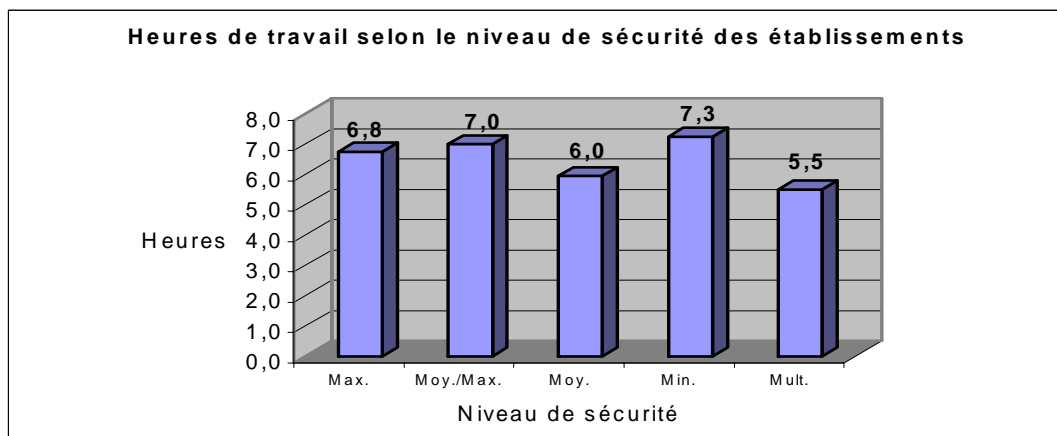
Il a également été observé que les personnes employées par CORCAN pour un placement à l'extérieur ou dans les ateliers de travail en établissement ont un horaire de travail plus proche de sept heures et demie, alors que les emplois liés aux opérations des établissements exigent en moyenne plus près de cinq heures de travail. La plupart des délinquants qui bénéficient d'un placement à l'extérieur partent le matin vers 7 h et reviennent le soir vers 17 h. Les dénombrements ont lieu en temps utile et les détenus

⁴ Document « Managing Partners », principe directeur n° 3, p. 25.

⁵ Ibid., principe directeur n° 1, page 25.

apportent leur lunch. Cette situation ressemble beaucoup à une journée classique dans la collectivité et constitue donc un très bon exemple d'apprentissage par la pratique.

GRAPHIQUE n° 6



Bon nombre des établissements visités ont pris plusieurs mesures pour que la journée de travail de la population salariée soit de sept heures et demie, ce qui correspond aux normes en vigueur dans la collectivité. Les visites familiales, les rendez-vous médicaux, les programmes de traitement, les cours, les visites à la bibliothèque et l'épicerie se font dans la soirée, après 17 h. Mais ces mesures sont parfois exigeantes. Pour offrir des services de bibliothèque, des cours et des programmes en soirée, il faut du personnel non correctionnel, qui est prêt à travailler suivant des horaires variables, du personnel correctionnel supplémentaire pour faciliter les déplacements des détenus et des ressources financières supplémentaires pour compenser le surtemps requis. Des efforts sont consentis, mais il reste encore beaucoup à faire. L'objectif est une journée de sept heures et demie de travail ayant un sens et il faut tenter de l'atteindre par tous les moyens, mais les contraintes opérationnelles et les limites financières doivent aussi être prises en compte.

L'emploi du temps – Le document sur les gestionnaires partenaires énonce les principes directeurs de la gestion et de la mise en œuvre efficaces du Programme d'emploi et d'employabilité. Il vise à établir clairement les responsabilités de tous les participants. Ainsi, le principe directeur n° 2 décrit la responsabilité du Comité des programmes qui doit préparer les horaires hebdomadaires des détenus de façon à obtenir la plus longue période de travail possible sans interruption⁶. Selon ce principe directeur, c'est le Comité des programmes qui établit l'emploi du temps des détenus, qui prend les décisions concernant la rémunération, les affectations et les suspensions des détenus. C'est également lui qui nomme les membres du Comité et la personne qui préside les réunions.

⁶ Document « Managing Partners ».

Le président du Comité est habituellement le directeur adjoint des Programmes correctionnels, et les membres peuvent comprendre des commis à la paye des détenus, des surveillants d'atelier, en certains cas des directeurs adjoints de CORCAN, des agents de libération conditionnelle et d'autres intervenants auprès du détenu concerné.

La plupart des établissements visités possèdent un Comité des programmes actif, composé de différents membres. Par exemple, l'établissement de Pittsburgh a nommé récemment un coordonnateur de l'emploi, un ancien AC-II, qui a réussi à faire le lien entre la direction et les détenus. À l'établissement de Joyceville, le surveillant d'atelier est responsable du processus d'embauchage et cette responsabilité est une décision écrite. L'établissement Fenbrook expérimente différentes possibilités dans l'espoir de trouver celle qui convient le mieux. Dans la région du Pacifique, il existe un Comité des programmes intégré, et la région de l'Atlantique possède un comité d'affectation aux programmes.

Le fait que le Comité des programmes soit responsable des horaires hebdomadaires des détenus amène les principaux intervenants à participer au processus décisionnel. Comme ils ont accès à ces horaires, les surveillants d'atelier sont plus portés à planifier le travail de façon à ce qu'il corresponde au temps dont disposent les détenus chaque jour. Les horaires aident les détenus et les membres du personnel à savoir où chaque détenu est censé se trouver à tel ou tel autre moment de la journée. Ils donnent aux agents de libération conditionnelle la possibilité de rendre visite au détenu sur place et, au besoin, d'observer les progrès qu'il a accomplis. Ils rappellent l'importance de bien utiliser le temps dont disposent les détenus afin d'optimiser les résultats positifs de leur incarcération et augmenter leurs chances, à terme, de se réinsérer dans la société.

Malgré tout cela, l'emploi du temps des délinquants est un processus extrêmement problématique. La principale difficulté tient au fait que le SGD n'est pas conçu pour enregistrer et afficher l'emploi du temps de chaque délinquant. Il sert plutôt à consigner les horaires de travail et les calendriers d'exécution des programmes. Ces horaires et calendriers d'exécution indiquent quels jours et à quelle heure est offert un programme ou un atelier de CORCAN. Ils sont donc établis en fonction des programmes disponibles. Il faut cependant mentionner que les emplois du temps de chaque délinquant figurent dans les Rapports automatisés de données appuyant la réinsertion (RADAR); les difficultés que posent ces rapports seront analysées à la constatation n° 3.5.

Les délinquants sont assujettis aux horaires indiqués dans le SGD, mais il n'est pas facile d'extrapoler l'emploi du temps personnel d'un délinquant à partir des heures d'ouverture générales des ateliers et de l'horaire des programmes de CORCAN. Lorsqu'un délinquant est affecté à une seule tâche, son emploi du temps correspond aux heures d'ouverture de l'atelier ou à l'horaire du programme. Les problèmes commencent lorsque le délinquant a des affectations multiples. Ainsi, dix délinquants affectés à un même atelier n'ont pas nécessairement tous le même horaire car celui-ci dépend des programmes auxquels ils participent et des autres tâches qui leur ont été attribuées. Dans la plupart des cas, les délinquants assument des tâches multiples, et les heures d'ouverture générales des ateliers

et des programmes ne peuvent être modifiées en fonction de la participation individuelle des délinquants.

Lorsque les établissements ont consigné des événements tels que les comparutions en cour, il devient encore plus difficile de contrôler les périodes d'absence de l'établissement et de relever avec précision les interruptions de travail et de participation aux programmes. D'autres événements ou situations, notamment l'hospitalisation, ne figurent à l'horaire des délinquants que lorsque leur durée est d'au moins 24 heures. Lorsque les horaires de toutes les affectations sont affichés, pour tenter de faire rapport de l'emploi du temps d'un détenu en particulier, ce dernier peut sembler se trouver à plusieurs endroits à la fois. Dans sa conception actuelle, le SGD ne permet pas de connaître l'emploi du temps quotidien de chacun des délinquants. C'est une lacune qu'il faudra tenter de corriger lors du Renouvellement du Système de gestion des délinquants (RSGD).

Les calendriers d'exécution des programmes existants peuvent être préparés pour une période d'une ou deux semaines, ce qui permet de modifier les heures d'ouverture à toutes les deux semaines, si besoin est. Un horaire annexé à chaque calendrier d'exécution indique quels jours et à quelle heure est offert un programme ou un atelier de CORCAN. Les horaires des délinquants présentement établis à l'aide de cette information mentionnent toutes les affectations et déductions requises, lorsque des tâches multiples leur ont été attribuées, d'où la possibilité de savoir où ils passent réellement leur temps. Lorsque l'emploi du temps d'un délinquant indique qu'il travaille de 8 h à 16 h, du lundi au vendredi, et qu'il participe à un programme de 9 h à 11 h, le lundi, le mercredi et le vendredi, il faut présumer qu'il occupe un emploi à temps plein, mais qu'il s'absente trois avant-midi par semaine pour suivre un programme. Ce genre d'horaire ne permet pas de savoir où se trouvait le délinquant tel ou tel autre jour, par exemple si le délinquant était en cour le lundi. L'horaire individuel du détenu viendra combler cette lacune.

Certaines entrées relatives aux programmes correctionnels sont contrôlées par l'administration centrale. Les programmes nationaux sont installés dans les établissements par l'administration centrale. Les établissements enregistrent les horaires, les calendriers d'exécution et l'information concernant les instructeurs. Dans les établissements, c'est le comité d'affectation aux programmes qui attribue ces horaires aux délinquants. Toutes les affectations consignées dans le SGD doivent être mises à jour et gérées par le personnel de l'établissement où est inscrite l'affectation du délinquant, peu importe où celui-ci se trouve.

Pour établir l'emploi du temps d'un délinquant, il est important de savoir exactement à quels programmes il a été affecté et à quelles dates. Ces données ne peuvent être modifiées ou enregistrées que par l'unité opérationnelle où le détenu travaille ou suit un programme. Lorsque le SGD indique qu'un délinquant est affecté à un atelier ou qu'il est inscrit à un programme, il est présumé qu'il travaille dans cet atelier ou qu'il assiste à ce programme. Si l'inscription est modifiée pour indiquer que le délinquant a terminé un programme ou un travail avec succès à une date précise, le nom de celui-ci est retiré de l'horaire de l'atelier ou du calendrier d'exécution du programme. Les dates auxquelles les

changements se sont produits doivent être exactes afin de correspondre à la période de travail. En consignait cette information, il est important que l'utilisateur comprenne que, par défaut, le SGD accepte les dates de début et de fin du programme comme étant les dates d'affectation des délinquants. Si les dates exactes ne sont pas dactylographiées et que l'utilisateur appuie sur le bouton <Entrée> dans ces champs, les dates prévues s'enregistrent. Par inadvertance, des renseignements erronés peuvent facilement être enregistrés car il existe un calendrier d'exécution continu pour bon nombre d'emplois et de programmes; ce calendrier indique la date de début de l'emploi ou du programme (les mois ou les années dans le passé) et parfois n'indique pas la date de fin ou encore mentionne une date de fin très lointaine (par exemple le 1^{er} janvier 2030). Lorsque les dates d'affectation des délinquants ne sont pas exactes et que les dates par défaut sont acceptées et sauvegardées, les affectations inscrites sont exagérées et empêchent de déterminer avec précision quel emploi le délinquant a occupé ou à quel programme il a participé. Afin de minimiser ce problème potentiel, il est donc très important de maintenir à jour les renseignements relatifs aux horaires des emplois et des programmes.

Lorsque les délinquants sont transférés à l'extérieur des établissements ou en sont libérés sous condition, le processus de mise en liberté n'a pas pour effet de retirer automatiquement du SGD leurs affectations à un travail et leurs inscriptions à des programmes. Au moment du départ, le comité d'affectation aux programmes de l'unité opérationnelle doit supprimer toutes les affectations du délinquant. Dans le passé, cela n'a pas toujours été fait et bon nombre de délinquants transférés vers une nouvelle unité opérationnelle demeurent inscrits à des programmes dans leur unité opérationnelle antérieure. Le fait d'indiquer l'emploi du temps des délinquants dans les RADAR a permis de prendre conscience de cette situation et a incité à mettre à jour les données sur les affectations. Cette mise à jour ne peut être faite qu'à l'établissement où l'affectation a été enregistrée dans le SGD. Une affectation antérieure laissée active à un établissement doit être corrigée sur place quel que soit l'endroit où habite présentement le délinquant. Le fait que des délinquants qui ont quitté l'établissement demeurent affectés à un travail et à des programmes offerts dans cet établissement est considéré comme un arriéré dans les entrées, arriéré qui se répercute sur l'exactitude de l'information concernant les activités des délinquants.

Afin que les renseignements relatifs aux affectations des délinquants soient suffisamment fiables pour établir leur horaire et leur emploi du temps, un autre niveau d'enregistrement, indiquant l'assiduité de chaque délinquant au travail et aux programmes, doit être incorporé dans le SGD. Pour le moment, cette information peut être obtenue en affichant les heures d'ouverture des ateliers et des programmes à côté du calendrier des heures de présence réelles de chaque délinquant. Un autre aspect très important sera la capacité d'automatiser le système de rémunération des délinquants dans le SGD. Cela ne sera possible que si l'on dispose d'un système d'information sur la présence et l'emploi du temps des délinquants. Un tel système permettrait de consolider et incorporer les programmes d'emploi et de rémunération des détenus dans le SGD.

Dans l'état actuel des choses, le fait d'exiger que les établissements consignent les horaires individuels des délinquants, par rapport aux calendriers d'exécution des

programmes ou des calendriers de travail, aura pour effet de créer des attentes irréalistes quant à l'exactitude d'emplois du temps qui ne sont pas conçus pour produire l'information demandée. Dix délinquants travaillant dans un seul atelier pourront exiger des horaires individuels pour chacun des ateliers et programmes auxquels ils sont affectés. Un tel travail ne peut être accompli à moins d'affecter du personnel à temps plein à la saisie des données, à un rythme qu'il est impossible de maintenir et qui, en bout de ligne, ne produira pas le résultat souhaité.

Certains établissements ont eu recours à d'autres moyens pour tenter de résoudre les problèmes que pose l'utilisation du SGD pour établir l'emploi du temps des délinquants. L'établissement Nova pour femmes se fie encore au SGD pour établir l'emploi du temps des délinquantes, mais utilise pour ce faire un programme distinct. Toutes les détenues reçoivent leur horaire pour la semaine.

L'établissement Grand Valley pour femmes n'a pas mis les horaires à jour en fonction des modifications apportées aux programmes que suivent les détenues. Cette situation s'explique peut-être par le manque de formation pertinente et par le fait que le SGD ne génère pas de changements à tous les jours. Toutefois, une séance de formation devait avoir lieu au cours de la semaine suivant la visite de l'équipe d'examen.

Le SCC doit préciser comment utiliser les horaires des emplois et des programmes dans le SGD pour leur finalité initiale, et en faire le meilleur usage possible, tout en évitant d'imposer à ses employés un travail considérable qui risque fort d'être peu utile ou pas utile du tout.

Le manque de compréhension manifeste de ce que devait permettre le processus d'établissement de l'emploi du temps et la mise en rapport avec le Programme d'emploi et d'employabilité explique pourquoi ces établissements remettent aux détenus des horaires que ces derniers jettent à la poubelle. Les détenus se plaignent que ces horaires permettent aux autres détenus de savoir à quels programmes de traitement ils sont inscrits et violent leur vie privée. Presque tous les établissements visités s'interrogeaient sur l'objectif réel des emplois du temps. Le SCC se doit de clarifier ces fausses interprétations afin d'assurer la réussite future de ce projet.

Recommandation n° 4

Afin que chaque établissement comprenne mieux l'objectif du processus d'établissement des horaires et ses liens avec le Programme d'emploi et d'employabilité, il est recommandé que le secteur des programmes de réintégration et le coordonnateur de l'emploi de CORCAN :

- a) définissent explicitement le but et l'objectif du processus d'établissement des horaires et les liens de celui-ci avec le Programme d'emploi et d'employabilité dans le document sur les « gestionnaires partenaires »;
- b) examinent les raisons pour lesquelles toutes les entrées « Inco/Inconnu/Ni programme Ni emploi » dans les écrans du programme génèrent des horaires et des calendriers qui empêchent d'afficher correctement les affectations des délinquants. La plupart de ces raisons sont liées au contrôle de la rémunération des détenus; dès qu'un système de rémunération automatisé sera mis en place, il faudra supprimer ces entrées et les faire disparaître des écrans du programme;

élaborent des lignes directrices afin de s'assurer de l'exactitude de l'information sur les emplois du temps dans le SGD, en particulier des dates de début et de fin des horaires ainsi que des jours et des heures d'activités;
- c) suppriment et remplacent les horaires inexacts par des horaires qui communiquent des renseignements exacts et à jour;
- d) conçoivent, lors du Renouvellement du système de gestion des délinquants, un horaire qui peut tenir compte de la présence et de la rémunération des délinquants;
- e) veillent à offrir une formation et à émettre des directives concernant l'établissement des horaires de travail et de participation aux activités des programmes ainsi que les affectations des délinquants.

Au niveau opérationnel, il est recommandé

- f) que les horaires servent aux fins prévues, c'est-à-dire pour indiquer les noms des instructeurs ou des animateurs de programmes, les dates d'activités et le calendrier (jours et heures) du programme ou de l'atelier;

Objectif 3 : Déterminer dans quelle mesure les détenus acquièrent les compétences, les attitudes et les comportements dont ils ont besoin grâce à leur participation au PEE et dans quelle mesure ces compétences sont transférables lors de leur mise en liberté dans la collectivité.

3.3.1 Les descriptions de travail pour les détenus sont maintenant prêtes et accessibles aux détenus (dans la bibliothèque), mais ne sont pas intégrées dans les opérations des établissements et ne sont pas non plus utilisées de manière systématique pour gérer et préciser les compétences professionnelles que doivent acquérir les détenus.

Les descriptions de travail – L'objectif du Programme d'emploi et d'employabilité est d'aider le détenu à acquérir des compétences professionnelles pendant son incarcération dans un environnement contrôlé et surveillé, et faire en sorte qu'il puisse transférer ces compétences dans la collectivité en prévision d'une réinsertion sociale plus réussie. Les établissements définissent le travail utile comme une combinaison de programmes d'études et de traitement, de formation professionnelle, d'activités liées à l'emploi et d'autres activités nécessaires, qui s'échelonnent sur une période précise et qui améliorent la vie d'un détenu⁷.

Cette définition fait écho à la déclaration du vérificateur général qui affirmait qu'un programme d'emploi réussi était celui qui permettait d'offrir le bon type de formation au délinquant qui en avait le plus besoin, et pour une période suffisamment longue pour que cela fasse une différence⁸. Le SCC a commencé à prendre des mesures pour tenter d'atteindre cet objectif, mais il reste encore beaucoup de travail à faire. Il est important de définir clairement la marche à suivre et d'en préciser les éléments de façon à pouvoir bien conseiller les intervenants. Toutes les parties concernées doivent se mettre d'accord sur cette marche à suivre et accepter de s'y conformer. En dépit de ses imperfections, la description de travail constitue un premier pas dans la bonne direction.

⁹ Une analyse de plusieurs descriptions de travail démontre qu'une bonne description de tâches fait mention de connaissances, compétences et des habiletés qui permettent de bien accomplir un travail donné. Cette description doit :

- être utilisée pour évaluer le rendement du détenu et mettre en évidence les compétences transférables, les tâches et les responsabilités;
- mentionner entre autres le titre du poste, la durée de l'emploi, l'information personne-ressource ainsi que les qualifications, les antécédents professionnels, l'expérience et les qualités personnelles que doivent posséder les candidats pour occuper le poste;
- mettre en évidence les fonctions principales et indiquer le pourcentage de l'ensemble du travail que représentent ces fonctions;
- déterminer quelles actions constituent une façon satisfaisante de remplir le poste, préciser les exigences de ce travail et mettre celles-ci en relation avec les tâches à accomplir.

⁷ Document « Managing Partners »

⁸ Rapport du vérificateur général, 1997, chapitre 1

⁹ L'auteur a analysé plus de 50 descriptions de travail de plusieurs endroits – Universités et Collèges, Compagnies de construction, Restaurants, Information en technologie – et a conclué que c'était les composants majeurs d'une bonne description de tâche

- aider à comprendre en quoi consistent les tâches liées à l'emploi et les domaines dans lesquels des apprentissages doivent être réalisés. La description de travail doit préciser les exigences physiques de l'emploi, ses exigences en matière d'environnement et toute autre exigence spéciale.
- fixer un but bien précis au détenu et déterminer les compétences pratiques qu'il se doit de conserver.

Toutes les descriptions de travail examinées contenaient certains des éléments énumérés ci-dessus, mais la majorité ne faisaient pas mention de la durée de l'emploi, des compétences et habiletés à acquérir et des critères d'évaluation du rendement. Dans les établissements visités dans la région du Québec, les descriptions de travail comprenaient une section qui indiquait si l'affectation en cause allait permettre d'obtenir un certificat ou tout simplement d'accumuler un certain nombre d'heures de travail. Les descriptions comportaient également un « Tableau des primes » qui précisait l'augmentation d'échelon de rémunération en fonction de la durée d'occupation de l'emploi, par exemple une augmentation de 0,50 \$ l'heure après trois mois de travail.

Même si les descriptions de travail étaient disponibles dans les bibliothèques, les membres du personnel n'en connaissaient pas tous l'existence; ces descriptions n'étaient pas affichées dans les zones de travail et ne figuraient pas non plus dans le Système de gestion des délinquants (SGD). Dans la région des Prairies, les employés de l'établissement de Drumheller, du pénitencier de la Saskatchewan et de l'établissement de Stony Mountain ne savaient pas que CORCAN avait préparé des descriptions de travail nationales. À l'établissement pour femmes d'Edmonton, les membres du personnel en connaissaient l'existence, mais ne s'en servaient pas. Malgré cela, tous les établissements visités avaient fait un effort pour réorganiser les emplois et les affectations, notamment en supprimant des emplois tels que nettoyeurs de maison et cuisiniers domestiques qui étaient jugés non pratiques et non utiles. L'équipe d'examen a constaté que l'établissement de Springhill suggérait la durée des emplois dans le guide du détenu; les établissements Pittsburgh, Westmorland et Fenbrook ont accompli un certain travail en ces domaines, concernant les centres d'appel, mais il reste encore beaucoup à faire.

Les descriptions de travail seraient encore plus utiles si un lien était établi avec les brochures sur les compétences améliorant l'employabilité, préparées pour le SCC par le collège Concordia. L'établissement d'un tel lien faciliterait l'évaluation des compétences améliorant l'employabilité et permettrait de définir plus clairement les compétences acquises. Ces brochures indiquent quelle devrait être la durée d'un emploi pour acquérir les compétences jugées nécessaires pour accomplir le travail demandé. Bien qu'il ne soit plus possible d'obtenir un certificat délivré par une tierce partie par l'entremise du collège Concordia, le SCC conserve le droit d'utiliser ces documents. Cette situation est de nature à amplifier les inquiétudes du vérificateur général.

Dans le cas présent, la difficulté est de rallier le personnel du SCC au projet des descriptions de travail. Une certaine animosité a été exprimée car ces descriptions de travail n'ont pas été préparées en collaboration avec les gestionnaires partenaires. Par

exemple, il aurait fallu consulter le personnel enseignant pour préparer la description de travail en formation de base des adultes (FBA). Le personnel de la gestion des cas et les employés de CORCAN doivent se consulter mutuellement afin d'améliorer la qualité des descriptions de travail et rallier à celles-ci toutes les parties intéressées. Une telle mesure permettrait de renforcer le partenariat établi au début de cette démarche. Elle encouragerait toutes les parties à utiliser les descriptions de travail au lieu de les laisser dans les bibliothèques. Tous se mettraient d'accord pour observer et consigner les réalisations des détenus, rédiger des rapports sur ces réalisations et cerner les domaines dans lesquels une amélioration est souhaitable.

Les compétences améliorant l'employabilité – Ces compétences sont les qualités jugées nécessaires pour obtenir et garder un emploi et gravir les échelons du milieu de travail. Ces compétences sont renforcées lorsqu'elles sont incluses dans les buts pédagogiques et formellement enseignées. Il est tout aussi important de les incorporer dans les descriptions de travail et d'échanger à intervalle précis avec les détenus afin de vérifier les progrès accomplis. Une telle façon de faire aide à faire prendre conscience aux détenus des valeurs et de l'éthique, des attitudes et des tâches professionnelles. Les surveillants d'atelier doivent adopter le comportement de formateurs en milieu de travail, en laissant les détenus prendre de nombreuses responsabilités, et de guides, en amenant les détenus à résoudre des problèmes et à prendre des décisions en consultation avec les autres membres de l'équipe.

Cependant, l'enseignement doit être personnalisé et fondé sur les besoins des détenus en matière d'apprentissage, sur leurs objectifs et sur leurs compétences. Cet enseignement doit être efficace et adapté à la culture. L'établissement de Fenbrook offre à ses détenus la possibilité d'occuper un emploi dans le domaine de l'artisanat inuit. Les objets d'artisanat fabriqués sont vendus dans la collectivité par la Coopérative de l'Arctique et constituent une source de revenus suffisante qui aide à réduire la dépendance à l'endroit de l'aide sociale. Les ateliers d'artisanat sont également un bon exemple de ce que signifie répondre aux besoins du détenu en tenant compte des différences culturelles. Ce concept doit être étendu à d'autres régions afin de répondre aux besoins variables de la population carcérale et favoriser la réinsertion sociale des détenus.

Lors de l'exécution d'un programme correctionnel, l'agent communique au besoin avec le surveillant d'atelier afin de voir si le détenu met en pratique les stratégies apprises en classe. L'équipe de gestion des cas, qui est responsable de la surveillance constante des progrès réalisés par les détenus, peut se servir de cette information. Les surveillants d'atelier sont intéressés à participer de plus près aux progrès accomplis par les détenus en milieu correctionnel, car ils passent une grande partie de la journée avec eux.

L'équipe de gestion des cas pourrait fournir aux surveillants d'atelier les indicateurs de comportement à observer de même que les éléments d'évaluation qui pourraient les aider à préparer de meilleurs rapports sur les progrès accomplis par les détenus. CORCAN offre présentement à ses directeurs adjoints un cours intitulé « Gestion des délinquants en milieu de travail », et l'établissement de Rockwood a aussi offert ce cours à tous les

membres de son personnel. L'établissement de Port-Cartier l'a offert à ses instructeurs et à ses agents de correction (AC-II). Comme ce cours fait partie de ceux qui doivent être offerts au personnel en 2003, la prochaine étape est de le rendre obligatoire afin que le SCC ne perde pas de vue son engagement à ce chapitre.

Le pénitencier de la Saskatchewan, la région du Québec (OPEX 82) et l'unité d'évaluation initiale de Matsqui (Parole 2000) offre une formation axée sur les compétences améliorant l'employabilité; cette formation comprend des cours sur la rédaction de curriculum vitae, la préparation aux entrevues d'emploi, l'habillement lors des entrevues d'emploi et au travail, la conduite au travail, le travail d'équipe et la synergie des groupes, l'organisation personnelle et l'aptitude aux études. La formation offerte doit porter sur la manière de transférer les compétences acquises d'un emploi à l'autre et d'établir les relations nécessaires avec la collectivité. En ce moment, le degré de réussite n'est pas évalué et il n'existe pas non plus de certificat délivré par une tierce partie. Les établissements de Drumheller et Fenbrook ont effectué un certain travail en ce domaine, mais des contraintes de financement les ont obligés à suspendre leur association avec le collègue communautaire et à examiner des solutions de rechange.

Tous les établissements offrant des cours axés sur les compétences relatives à l'emploi ont utilisé différents moyens pour continuer d'offrir ces cours, mais ont aussi exprimé des inquiétudes quant à la possibilité de maintenir ceux-ci. Il faut absolument que ces cours soient maintenus dans les établissements. C'est grâce à ces cours que les détenus apprennent à se trouver et à garder un emploi. Les compétences de base ainsi acquises leur permettent de vivre la transition dans la collectivité.

3.3.2 Le processus d'évaluation du rendement ne permet pas d'obtenir des renseignements suffisamment détaillés sur les compétences réelles acquises par les détenus.

Le processus d'évaluation du rendement devrait répondre à trois questions.

1. ***Pourquoi une évaluation du rendement?*** Ce processus vise à aider les surveillants d'atelier, les agents de libération conditionnelle, les chefs d'équipe, les gestionnaires d'unités et le Comité des programmes à évaluer le rendement du détenu. Il permet d'évaluer les besoins du détenu en matière de formation et de mettre en évidence les domaines dans lesquels il doit continuer de se perfectionner. Il est utilisé pour recommander une augmentation du niveau de rémunération et pour obtenir de l'information sur le rendement général des détenus.

Les surveillants d'atelier et l'équipe de gestion des cas doivent collaborer de plus près. Le rapport d'évaluation du rendement, tel qu'élaboré par CORCAN, cerne 12 domaines de compétences, dont 10 doivent être cotés excellents, mais ne fournit pas suffisamment de détails pour prendre une décision éclairée (*voir l'annexe H*). C'est là un sujet de préoccupation abordé par bon nombre d'établissements. Les outils d'évaluation varient, mais ne s'intéressent pas aux

- compétences que possèdent déjà les détenus, à celles qu'ils doivent acquérir ou qu'ils sont en train d'acquérir.
2. *À quel moment les évaluations du rendement sont-elles censées avoir lieu?* Tous les établissements visités ont été capables de respecter la limite de 90 jours (suivant la date d'admission) fixée pour la réalisation de l'évaluation. Ce processus a été géré à l'aide du SGD ou d'une autre méthode adoptée par chacun des établissements. Toutefois, plusieurs de ces rapports sont encore en suspens dans le SGD. Cette situation est jugée préoccupante. Il a été observé que les surveillants d'atelier se voyaient remettre et devaient remplir une version papier du formulaire d'évaluation du rendement des détenus. Le système permet aux surveillants d'atelier de saisir cette information directement dans le SGD; mais les surveillants d'atelier ne procèdent pas tous ainsi. Dans la majorité des cas, le surveillant d'atelier remplit le formulaire et le remet au commis détenu ou à un autre commis en lui demandant d'entrer les données dans le système. Cette façon de faire est peut-être le résultat d'une formation insuffisante ou d'une utilisation irrégulière du SGD. Certains ont affirmé que le SGD n'était pas très convivial et que ceux qui ne l'utilisaient pas régulièrement pouvaient facilement oublier la procédure à suivre. Il est très important d'offrir une formation continue aux surveillants d'atelier et à tous les nouveaux employés qui sont appelés à se servir du SGD.
 3. *Comment s'effectue l'évaluation du rendement* – Cette phase comprend trois étapes.
 - a) *La planification* doit normalement se faire au début de la période d'emploi ou d'évaluation. Le détenu et le surveillant d'atelier doivent passer en revue les responsabilités du détenu définies dans les descriptions de travail. Il faut s'entendre avec le détenu au sujet du rendement que l'on attend de lui au cours de la prochaine période d'évaluation. Les responsables des centres d'appel des établissements Westmorland, Fenbrook et Pittsburgh ainsi que du programme de formation en cuisine de l'établissement Westmorland ont prévu une telle démarche dans leur processus d'orientation. Les établissements visités dans la région de Québec et le pénitencier de la Saskatchewan utilisent un processus d'orientation officiel qui comporte la signature du détenu. Les autres établissements visités ne semblent pas avoir progressé en ce domaine. Les surveillants d'atelier et le gestionnaire de CORCAN doivent utiliser les descriptions de travail pour expliquer au détenu ce qu'il est appelé à faire dans le cadre de son emploi et vérifier ses réalisations. Le détenu doit savoir dès le départ en quoi consiste son travail. Les surveillants d'atelier doivent apprendre à discerner les renseignements utiles pouvant aider les agents de libération conditionnelle à prendre leurs décisions, et à incorporer ces renseignements dans le processus d'évaluation. Le principal défi ici consiste à assurer la viabilité de l'établissement et à abaisser les coûts de fonctionnement. C'est pourquoi les surveillants d'atelier ont tendance à embaucher des détenus qui possèdent déjà les compétences et

habiletés requises au lieu de se concentrer sur les besoins en formation de certains détenus.

- b) *Réunion informelle d'avancement* – Des réunions doivent avoir lieu périodiquement tout au long de la période d'évaluation afin de donner l'heure juste aux détenus et aux surveillants d'atelier. Ces rencontres fournissent l'occasion de préciser les attentes générales. Elles constituent un encouragement à bien s'acquitter de certaines tâches et à planifier l'avenir. L'équipe d'examen a constaté que ces réunions n'avaient pas lieu dans tous les établissements visités, sauf dans ceux mentionnés à l'étape de la planification.

- c) *Évaluation du rendement* – Cette étape consiste à discuter avec le détenu de ce qu'il fait bien, des aspects qu'il doit améliorer ou auxquels il doit porter plus d'attention, et à rédiger le rapport qui sera versé dans son dossier. Ce rapport, ou des copies de ce rapport, doit être envoyé au Comité des programmes pour approbation et aux agents de libération conditionnelle pour décision. L'équipe d'examen a observé que tous les établissements visités avaient correctement rempli la majorité des formulaires d'évaluation du rendement et les avaient fait parvenir au Comité des programmes et aux agents de libération conditionnelle pour approbation. Le Comité des programmes se réunit périodiquement pour discuter du rendement et des niveaux de rémunération des détenus. Bien qu'ils soient nombreux à avoir pris l'habitude de remplir les formulaires d'évaluation du rendement, les établissements soutiennent que ceux-ci ne répondent pas aux besoins des décideurs. Certains se demandent si les évaluations du rendement sont suffisamment précises pour faire ressortir les progrès réalisés par les détenus. En certains cas, d'excellentes notes semblent être attribuées aux détenus uniquement pour que leur niveau de rémunération puisse être maintenu ou augmenté. Les examinateurs ont également eu l'impression que certains des détenus qui obtiennent ces excellentes notes sont également ceux qui donnent le plus de fil à retordre à leur équipe de gestion des cas. La plupart des employés étaient d'accord pour dire que le rendement des détenus au travail devait ressembler à leur comportement en classe ou dans leur cellule. Autrement dit, le rendement du détenu ou de la détenue doit aller de pair avec tous les aspects de son incarcération et doit faire partie du processus d'évaluation.

Recommandation n° 5

Afin d'aider les délinquants à satisfaire leurs besoins, s'assurer qu'ils sont occupés de manière productive et ont accès à des emplois et à des cours de tous genres qui favorisent leur développement personnel, il est recommandé que le directeur de l'Emploi et de l'employabilité de CORCAN, en consultation avec les administrateurs régionaux des Programmes correctionnels, révise :

- a) toutes les descriptions de travail afin d'y incorporer la durée de l'emploi, les objectifs généraux d'apprentissage, les compétences à acquérir, les critères d'évaluation du rendement et des directives concernant la façon de transférer ces compétences dans la collectivité.

Afin d'accroître le potentiel de réinsertion sociale des détenus, à titre de citoyens respectueux des lois, il est recommandé que :

- b) au besoin, les établissements offrent un programme traditionnel d'acquisition de compétences améliorant l'employabilité, suivi d'une formation en cours d'emploi dans les ateliers de CORCAN ou dans le cadre des opérations en établissement.

Pour tous les délinquants à fonctionnement intellectuel lent qui ne sont peut-être pas capables d'atteindre les niveaux scolaires fixés dans le COPS et le CAPS, il est recommandé que :

- c) au besoin, les établissements offrent un ou plusieurs cours traditionnels d'acquisition de compétences psychosociales, suivis d'une formation en cours d'emploi spécialement adaptée à leurs besoins.

Afin de satisfaire les différents besoins culturels de la population carcérale, il est recommandé que le secteur des Programmes de réintégration, en consultation avec le directeur de l'emploi de CORCAN :

- d) enquête sur les emplois adaptés à la culture qui sont disponibles dans la collectivité et, dans toute la mesure du possible, offre ces emplois aux détenus.

Afin d'aider les surveillants d'atelier à enregistrer les rapports d'évaluation du rendement dans le SGD, il est recommandé que le directeur adjoint des Programmes correctionnels prenne les mesures nécessaires pour :

- e) offrir une formation continue aux surveillants d'atelier et aux nouveaux employés qui n'utilisent pas le SGD de façon constante.

4.0 RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1

Afin de rehausser le profil du Programme d'emploi et d'employabilité, il est recommandé que la section des programmes correctionnels de l'administration centrale, en consultation avec le Directeur des programmes d'emploi et employabilité:

- a. définisse clairement et communique les rôles et responsabilités de tous les principaux intervenants, et indique qui doit prendre les décisions finales;**

Conformément à la recommandation du vérificateur général, chaque région doit élaborer :

- b. une stratégie opérationnelle pour les programmes d'emploi des délinquants, comportant notamment la participation obligatoire de tous les principaux intervenants au processus décisionnel;**

Afin que CORCAN puisse s'acquitter de ses mandats conflictuels, il est recommandé que les responsables de ce programme :

- c. fixent des objectifs annuels de formation aux détenus, en fonction de leurs besoins en matière d'emploi, et intègrent ces objectifs dans leur stratégie pour la formation.**

Recommandations n° 2

Afin d'assurer l'exactitude des données saisies dans le SGD et obtenir ainsi une information de qualité supérieure, il est recommandé :

- a. de nommer un gestionnaire du secteur des opérations et programmes correctionnels, spécifiquement du SGDR comme responsable de la qualité des données et de l'intégrité de l'information;**
- b. de confier au directeur adjoint des Programmes correctionnels le soin de veiller à ce que l'épuration du SGD soit terminée dans les délais prescrits.**

Recommandation n° 3

Afin d'accroître l'effcience et l'efficacité du processus d'évaluation et favoriser l'intégration du COPS et du CAPS dans le programme correctionnel, il est recommandé que le secteur Opérations et programmes correctionnels,

spécifiquement la division des opérations de réinsertion sociale en établissement en collaboration avec le directeur adjoint de CORCAN :

- a. **élabore, pour le Programme d'emploi et d'employabilité, un plan stratégique précisant les exigences en matière de formation afin que tous les établissements utilisent le COPS et le CAPS et mettent en place un processus de suivi une fois que les critères d'évaluation ont été respectés;**
- b. **élabore, à l'intention des agents de libération conditionnelle responsables de l'évaluation initiale, un programme de formation sur la manière d'intégrer le COPS et le CAPS dans le programme correctionnel, et en facilite la mise en œuvre.**

L'équipe d'évaluation croit que pour émettre des directives et lignes directrices claires, il faut d'abord préciser et communiquer les responsabilités de chacun des intervenants. Elle a donc recommandé que le secteur responsable des politiques, de la planification et de la coordination à l'administration centrale :

- c. **donne des directives aux agents de libération conditionnelle concernant la façon de tenir compte des besoins en matière d'emploi dans le plan correctionnel. Toutefois, durant la rédaction du présent rapport, un bulletin de la gestion des cas a été approuvé et publié. L'équipe d'examen reconnaît la diligence dont le SCC a fait preuve pour assurer le succès de ce segment du Programme.**

Recommandation n° 4

Afin que chaque établissement comprenne mieux l'objectif du processus d'établissement des horaires et ses liens avec le Programme d'emploi et d'employabilité, il est recommandé que le secteur des programmes à l'administration centrale et le coordonnateur de l'emploi à CORCAN :

- a. **définissent explicitement le but et l'objectif du processus d'établissement des horaires et les liens de celui-ci avec le Programme d'emploi et d'employabilité dans le document sur les gestionnaires partenaires;**
- b. **examinent les raisons pour lesquelles toutes les entrées « Inco/Inconnu/Ni programme Ni emploi » dans les écrans du programme génèrent des horaires et des calendriers qui empêchent d'afficher correctement les affectations des délinquants. La plupart de ces raisons sont liées au contrôle de la rémunération des détenus; dès qu'un système de rémunération automatisé sera mis en place, il faudra supprimer ces entrées et les faire disparaître des écrans du programme;**

- c. élaborent des lignes directrices afin de s'assurer de l'exactitude de l'information sur les emplois du temps dans le SGD, en particulier des dates de début et de fin des horaires ainsi que des jours et des heures d'activités;**
- d. suppriment et remplacent les emplois du temps inexacts par des horaires qui communiquent des renseignements exacts et à jour;**
- e. conçoivent, lors du Renouvellement du système de gestion des délinquants, un horaire qui peut tenir compte de la présence et de la rémunération des délinquants;**
- f. veillent à offrir une formation et à émettre des directives concernant l'établissement des horaires de travail et de participation aux activités des programmes ainsi que les affectations des délinquants.**

Au niveau opérationnel, il est recommandé

- g. que les horaires servent aux fins prévues, c'est-à-dire pour indiquer les noms des instructeurs ou des animateurs de programmes, les dates d'activités et le calendrier (jours et heures) du programme ou de l'atelier;**

Recommandations n° 5

Afin d'aider les délinquants à satisfaire leurs besoins, s'assurer qu'ils sont occupés de manière productive et ont accès à des emplois et à des cours de tous genres qui favorisent leur développement personnel, il est recommandé que le directeur de l'Emploi et de l'employabilité de CORCAN, en consultation avec les Administrateurs régionaux des Programmes correctionnels, révisé :

- a. toutes les descriptions de travail afin d'y incorporer la durée de l'emploi, les objectifs généraux d'apprentissage, les compétences à acquérir, les critères d'évaluation du rendement et des directives concernant la façon de transférer ces compétences dans la collectivité.**

Afin d'accroître le potentiel de réinsertion sociale des détenus, à titre de citoyens respectueux des lois, il est recommandé que :

- b. au besoin, les établissements offrent un programme traditionnel d'acquisition de compétences améliorant l'employabilité, suivi d'une formation en cours d'emploi dans les ateliers de CORCAN ou dans le cadre des opérations en établissement.**

Pour tous les délinquants à fonctionnement intellectuel lent, qui ne sont peut-être pas capables d'atteindre les niveaux scolaires fixés dans le COPS et le CAPS, il est recommandé que :

- c. au besoin, les établissements offrent un ou plusieurs cours traditionnels d'acquisition de compétences psychosociales, suivis d'une formation en cours d'emploi spécialement adaptée à leurs besoins.**

Afin de satisfaire les différents besoins culturels de la population carcérale, il est recommandé que le secteur des Programmes correctionnels, en consultation avec le directeur de l'emploi de CORCAN :

- d. enquête sur les emplois adaptés à la culture qui sont disponibles dans la collectivité et, dans toute la mesure du possible, offre ces emplois aux détenus.**

Afin d'aider les surveillants d'atelier à enregistrer les rapports d'évaluation du rendement dans le SGD, il est recommandé que le directeur adjoint des Programmes correctionnels prenne les mesures nécessaires pour :

- e. offrir une formation continue aux surveillants d'atelier et aux nouveaux employés qui n'utilisent pas le SGD de façon constante.**

5.0 LES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Durant l'évaluation et l'examen du Programme d'emploi et d'employabilité, un certain nombre de pratiques locales ont été observées. L'équipe d'examen croit qu'il serait utile de mettre en évidence certaines de ces pratiques dont d'autres établissements pourraient tirer avantage.

- La région de l'Atlantique a mis sur pied un conseil de l'emploi, présidé par le sous-commissaire adjoint. Ce conseil est composé de représentants des parties intéressées, c'est-à-dire l'équipe de gestion des cas, le secteur des programmes correctionnels et les services de suivi dans la collectivité. L'un des aspects intéressants de ce conseil est le fait que deux personnes — l'une déléguée par CORCAN et l'autre par le secteur des programmes du SCC — aient été affectées à mi-temps à la réalisation du PEE. La région a également créé un comité régional et un comité de mise en œuvre du Programme dans les unités opérationnelles.
- La région de l'Atlantique a préparé une stratégie détaillée comprenant des brochures et des trousseaux de formation à l'intention des différents intervenants, notamment les agents de libération conditionnelle et les directeurs adjoints des Programmes correctionnels.
- La région de l'Atlantique a éliminé l'arriéré des catégories et sous-catégories dans les répertoires d'emploi du SGD.
- Le directeur du pénitencier de la Saskatchewan assume lui-même la direction du PEE. Son rôle consiste entre autres à tenir tous les intervenants au courant des résultats du PEE et des décisions touchant ce programme. Dans la stratégie de communication, le PEE est un point permanent à l'ordre du jour des réunions de la haute direction, du Comité des programmes et du Comité d'unité. Un aspect intéressant de ce partenariat est la collaboration entre les gestionnaires des opérations de CORCAN et les gestionnaires d'unité, qui utilisent leurs forces respectives pour se compléter et plus particulièrement pour réduire le nombre de rapports en retard.
- Le pénitencier de la Saskatchewan offre un programme traditionnel d'acquisition de compétences améliorant l'employabilité.
- Au pénitencier de la Saskatchewan, chaque description de travail doit être signée par le détenu qui accepte ainsi les conditions de son emploi.
- À l'établissement Westmorland, la surveillante d'atelier n'utilise pas les énoncés de fonctions normalisés qui sont disponibles à la bibliothèque, mais les éléments suivants font partie du processus suivi pour procéder aux affectations :
 - établir les objectifs d'apprentissage;
 - suggérer la durée de l'emploi;

- avant qu'ils entrent en fonction, discuter avec les détenus de leurs tâches et de leurs responsabilités;
 - rencontrer les détenus de manière informelle pendant toute la durée de leur affectation;
 - demander aux détenus de signer la description de travail pour montrer qu'ils ont compris les responsabilités qui leur sont confiées;
 - durant le processus d'évaluation, utiliser la description de travail pour faire ressortir les forces des détenus et les aspects à améliorer.
- L'établissement Fenbrook offre aux détenus inuits la possibilité de travailler dans un atelier de sculptage d'objets d'artisanat traditionnels, un excellent exemple de ce qui peut être fait pour répondre aux besoins des détenus en matière d'emploi.
- À l'établissement Fenbrook, le surveillant d'atelier visite le site Web de DRHC et conseille les détenus sur les types d'emplois disponibles dans la collectivité où les détenus prévoient retourner. Il leur offre également la possibilité de consulter toute la documentation disponible sur les différents emplois.
- Les stratégies suivantes sont utilisées pour maximiser le nombre d'heures de travail rémunérées dans les établissements :
- le pénitencier de Dorchester offre une clinique médicale le soir, de 17 h 30 à 18 h 30, du lundi au vendredi;
 - l'établissement Pittsburgh offre aux détenus la possibilité de faire leur épicerie en soirée;
 - tous les établissements qui offrent des emplois dans la collectivité permettent aux détenus d'apporter leur lunch, et les dénombrements ont lieu en temps utile.
- Dans la région du Québec, le centre de travail OPEX 82 a pour clientèle des adultes qui ont un dossier criminel et qui purgent une peine de ressort provincial et fédéral. Ce centre offre différents services spécialisés afin d'aider les délinquants à optimiser leurs chances de réussite dans la collectivité où ils doivent retourner vivre, que ce soit pour y travailler ou pour y suivre un programme d'études. Ces services comprennent les suivants :
- services de conseillers en emploi;
 - initiation aux méthodes de recherche d'emploi;
 - rédaction d'un curriculum vitæ et préparation à l'entrevue;
 - pertinence dans le choix de l'emploi, conditions de travail;
 - soutien technique — liste d'employeurs (y compris Emploi-Québec), télécopieur, photocopies, offres d'emploi sur Internet;
 - information sur les programmes gouvernementaux et sur les ressources extérieures;
 - amélioration des compétences acquises durant l'incarcération;
 - renseignements sur les emplois disponibles et confirmation de la formation requise et du nombre d'heures de travail pour tous les emplois.

Ce centre offre les services d'un conseiller en emploi qui aide le délinquant à se préparer un plan d'études en lui fournissant des renseignements complets et à jour sur les aspects suivants :

- les types de programmes offerts dans les établissements d'enseignement;
 - les conditions d'admission;
 - les dates de début du prochain cours;
 - la façon de s'inscrire;
 - l'aide financière (prêts et bourses);
 - les cours par correspondance disponibles.
- À l'établissement Drummond, les agents de libération conditionnelle et les instructeurs évaluent ensemble le changement dans les comportements du détenu.
- La région du Pacifique offre exclusivement aux détenus de l'établissement de Ferndale et du centre correctionnel communautaire Sumas la possibilité de suivre le programme *Parole 2000*. Ce programme, qui est financé conjointement par DRHC, le SCC et le Comité des nouvelles orientations, s'étend sur 12 semaines et comprend les éléments suivants :
- une évaluation professionnelle;
 - une analyse du marché du travail et des possibilités d'études;
 - de l'information sur les différents types d'emplois à temps plein et à temps partiel;
 - le recouvrement de leurs papiers, c'est-à-dire les permis, les cartes Santé et les numéros d'assurance sociale.

Les détenus qui s'inscrivent à ce programme apprennent à rédiger un curriculum vitae et une lettre de présentation, à se présenter devant les employeurs potentiels, à tenir une conversation téléphonique et à solliciter un emploi non annoncé. Les détenus ont un accès limité à Internet, mais cela leur donne l'occasion de comprendre les progrès de la technologie de l'information, et les aide dans leur processus de réinsertion sociale. Après avoir suivi le programme, les détenus sont aiguillés vers un emploi sur le marché du travail; à ce jour, le taux de réussite de ce programme fluctue entre 85 et 90 %. C'est un programme qui soutient le travail des agents de libération conditionnelle et qui augmente la confiance en soi des détenus.

- Dans la région du Pacifique, ce sont les services d'évaluation professionnelle et de counseling du Comité des nouvelles orientations qui réalisent les évaluations professionnelles. Les rapports d'évaluation à l'aide du COPS et du CAPS contiennent des renseignements sur les emplois recommandés au détenu. Ces renseignements portent sur les éléments suivants :
- la nature du travail et des statistiques sur l'emploi;
 - les perspectives d'emploi sur le marché du travail;
 - les principales fonctions, y compris des exemples de titres;
 - les exigences en matière d'études et de formation;
 - les types de conditions de travail.

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

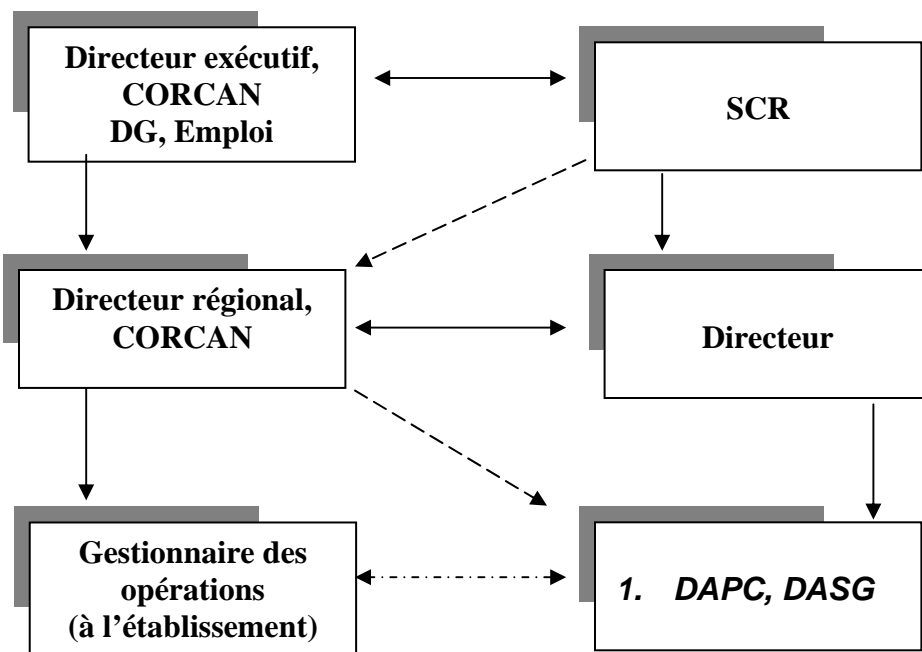
- Dans la région du Pacifique, le Comité régional de l'emploi organise des programmes de placement dans la collectivité, puis coordonne et diffuse cette information dans toute la région.

6.0 ANNEXES

Annexe A

Programmes d'emploi

Gestionnaires partenaires



C O L L A B O R A T I O N	
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de gestion - Exécution des programmes - Examen et analyse des résultats - Attribution de ressources aux programmes - Chaîne de responsabilité pour les programmes d'emploi à caractère commercial, et responsabilité fonctionnelle de gestion pour tous les autres - Rémunération au rendement - Accréditation / Agrément - Lien entre le travail à l'intérieur de l'établissement et à l'extérieur, dans la collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats opérationnels - Établissement de rapports (responsabilité) - Chaîne de responsabilité pour tous les programmes d'emploi non commerciaux et pour la gestion des ressources - Programmes d'études et de traitement - Rémunération des détenus

Annexe B

Exposé de principe

But du document

Ce qui suit est le cadre de travail proposé pour consolider les programmes d'emploi des détenus. Le présent document veut favoriser une plus grande compréhension de la décision afin de donner un aperçu des principes fondamentaux qui régiront sa mise en œuvre.

La décision

Le 25 octobre 1999, le Comité de gestion de l'administration centrale (CGAC) a décidé que le directeur exécutif de CORCAN serait responsable de toutes les interventions liées aux programmes d'emploi des détenus. Il a alors été convenu que cette responsabilité prendrait effet le 12 avril 2000.

Principaux objectifs

Reconnaissant que la décision pouvait avoir d'importantes conséquences pour les établissements, deux initiatives ont été mises de l'avant : un comité directeur, composé de deux sous-commissaires régionaux, de deux commissaires adjoints, d'un directeur d'établissement et du directeur exécutif de CORCAN, a été formé afin d'aider à orienter l'exécution de la décision, et une réunion a eu lieu avec le commissaire afin d'obtenir des précisions sur les objectifs finaux; voici la liste des principaux objectifs poursuivis :

- Promouvoir l'importance du travail des détenus dans les activités quotidiennes des établissements;
- Valoriser davantage l'emploi dans la stratégie correctionnelle générale;
- Accroître l'efficacité et l'efficience des programmes d'emploi;
- Faire preuve de rigueur dans la planification quotidienne et l'horaire du travail;
- Confier à un seul bureau du SCC la responsabilité et la direction des programmes d'emploi.

Principes directeurs

Le comité directeur a examiné les objectifs ci-dessus en tenant compte de l'environnement actuel des établissements et du cadre redditionnel existant. Les échanges des membres du comité ont conduit à l'adoption des principes suivants :

1. Les détenus doivent avoir chaque jour des occupations qui ont un sens grâce à une combinaison de programmes d'études, de programmes de

traitement, de formation professionnelle, de travail et d'autres activités utiles. Nous-mêmes et les détenus devons accorder autant d'importance à l'emploi qu'aux autres programmes d'études et de traitement. L'emploi englobe des activités associées aux services d'alimentation, à l'entretien des installations et des terrains, aux services de réparation, aux ateliers de travail, aux entreprises de CORCAN, etc.

2. Dans chaque établissement, le Comité des programmes a la responsabilité de coordonner tous les programmes et toutes les activités, à caractère personnel ou autre, d'une manière qui permet d'atteindre l'objectif d'offrir un travail productif à chaque détenu. *L'une des façons de soutenir la décision consiste à continuer d'affirmer l'importance du travail dans le cadre des activités quotidiennes du Comité.*
3. Le Comité des programmes devra préparer un horaire hebdomadaire afin que la période de travail ininterrompu soit la plus longue possible et qu'elle soit respectée. L'objectif est d'établir, pour chaque détenu, un horaire hebdomadaire composé de modules d'une demi-journée, chacun totalisant 37,5 heures, en tenant compte du niveau de sécurité de l'établissement, des ressources disponibles, des conventions collectives des employés et de la possibilité d'urgences opérationnelles.
4. Les politiques, la stratégie, l'outil d'évaluation initiale, le mode d'élaboration des plans correctionnels, le système d'information et les autres procédures pertinentes déjà en place ont été revues, et des modifications de nature à faciliter l'atteinte des principaux objectifs ont été présentées au Comité de direction.
5. Le programme d'emploi :
 - a) Accroîtra l'employabilité des détenus lors de leur mise en liberté et augmentera ainsi leurs chances de réussir leur réinsertion dans notre société (p. ex. les entreprises de CORCAN, les ateliers de travail...);
 - b) Favorisera une exploitation autosuffisante des établissements et contribuera ainsi à réduire les coûts de l'incarcération (p. ex. les services d'alimentation, l'entretien des installations, les projets...);
 - c) Donnera un but bien précis aux détenus et aidera ainsi à préserver la sécurité d'un établissement (p. ex., les magasins, le gymnase...);
 - d) Aidera les délinquants à acquérir ou conserver les compétences générales dont ils ont besoin pour préserver leur employabilité durant leur incarcération, p. ex. l'éthique du travail, les habitudes de travail et la discipline au travail.

Dans le contexte d'un plan correctionnel continu, les programmes d'études et de traitement sont perçus comme les pré-requis, tandis que les

programmes d'emploi permettent de mettre les premiers en application et d'acquérir ou conserver les compétences pratiques nécessaires pour obtenir et garder un emploi après la mise en liberté.

6. La direction des programmes d'emploi sera confiée au directeur général de l'Emploi, un poste fusionné avec celui de directeur exécutif de CORCAN. Les directeurs régionaux de CORCAN hériteront du même mandat à l'échelon régional. Comme le montre l'organigramme ci-joint, les responsabilités par rapport aux programmes d'emploi seront assumées par les « gestionnaires partenaires ».
7. Les directeurs d'établissement conserveront la responsabilité d'exécuter les programmes d'emploi des détenus, conformément aux objectifs et au cadre de travail nationaux, de collaborer à l'élaboration des objectifs et du cadre de travail nationaux ainsi qu'avec le directeur régional de CORCAN (voir le document ci-joint concernant le partage de la responsabilité).
8. Pendant que le Service s'efforce d'atteindre les objectifs convenus, les partenaires doivent aussi rechercher ensemble des possibilités d'emploi tant dans l'établissement qu'à l'extérieur, dans la collectivité, lorsque cela semble indiqué. Cette recherche exigera tout au moins un examen attentif des emplois disponibles, en relation avec toutes les passations de commandes, par exemple pour réaliser des projets d'approvisionnement alimentaire, de construction et de réparation.
9. Le Comité des programmes administrera la rémunération des détenus. Au besoin, CORCAN administrera la rémunération au rendement pour le travail axé sur le marché.
10. L'outil d'évaluation du rendement des délinquants élaboré par CORCAN sera utilisé dans tous les programmes de travail. Le SGD sera la principale source des renseignements dont le décideur aura besoin pour examiner et analyser les résultats du Programme d'emploi et d'employabilité, et en faire rapport.
11. Dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle, CORCAN s'est engagé à instaurer l'égalité des chances pour les délinquants et délinquantes autochtones et non autochtones, suivant leur plan correctionnel.
12. Dans les établissements où le programme CORCAN n'existe pas, le DAPC et le DASG resteront les principales personnes-ressources, tout en bénéficiant d'une orientation fonctionnelle du directeur régional de CORCAN, en sus de l'infrastructure existante.

13. Pour ce qui est des liens avec la collectivité, le rôle de CORCAN complétera les autres rôles et sera axé sur les services de conseillers en emploi, l'aide à la recherche d'emploi et la création d'ateliers sans but lucratif. Les projets futurs feront fonds sur l'efficacité des approches présentement utilisées dans les régions de Moncton, Toronto, Frontenac et Beaver Creek.

Annexe C

Les critères de l'évaluation professionnelle

Le délinquant :

- ne possède pas de compétences et d'habiletés professionnelles qui pourraient être exploitées pendant son incarcération;
- n'a aucune perspective d'emploi dans le domaine où il travaillait auparavant (c'est-à-dire que l'infraction commise écarte la possibilité d'un emploi futur en ce domaine);
- a moins de 55 ans;
- est admissible à une forme de mise en liberté d'ici cinq ans ou purge une peine de longue durée (plus de 15 ans), et devra acquérir des compétences pour obtenir un emploi en milieu correctionnel (p. ex. plombier, électricien, cuisinier);
- possède les compétences cognitives nécessaires pour participer à des activités d'apprentissage structuré;
- est motivé à participer à une évaluation professionnelle et à recevoir une formation professionnelle;
- ne fait pas l'objet d'un diagnostic d'axe 1 selon le DSM (il faut utiliser d'autres méthodes pour satisfaire les besoins de cette personne).

Indicateurs dans le domaine de l'emploi

(Tirés de l'évaluation initiale des délinquants)

- Problèmes de compréhension
- Problèmes de concentration
- Peu satisfait de sa spécialité, de son métier ou de sa profession
- Difficultés d'apprentissage
- Niveau de scolarité inférieur à une 10^e année
- Niveau de scolarité inférieur à une 8^e année
- Problèmes de mémoire
- Pas de diplôme d'études secondaires
- Pas de spécialité, de métier ou de profession
- Handicap physique
- Difficulté à lire
- Difficulté à écrire
- Salaire insuffisant
- Pas de sécurité d'emploi
- Pas d'avantages sociaux
- A été licencié
- Manque d'initiative
- Sans emploi 50 % du temps ou plus
- Sans emploi 90 % du temps ou plus
- Sans emploi lors de son arrestation
- A des antécédents d'instabilité dans l'emploi

Annexe D

Objectifs et principaux résultats

Objectif 1

Déterminer dans quelle mesure les objectifs du Programme d'emploi et d'employabilité du SCC sont réalistes, réalisables et pertinents.

Principaux résultats

1. La structure organisationnelle en place permet de gérer et de coordonner le programme;
2. Un comité des programmes est en place dans chaque établissement;
3. Les ressources sont suffisantes pour mettre le programme en œuvre tel qu'initialement conçu;
4. Le système d'information en place fournit des données concrètes pour démontrer l'efficacité du programme;
5. Des données sur l'impact du perfectionnement des compétences sont obtenues et évaluées;
6. La direction utilise à bon escient les éléments d'information ci-dessus;
7. Les obstacles à la prestation de services d'emploi ont été cernés et éliminés.

Objectif 2

Déterminer dans quelle mesure les services du Programme sont fournis de façon optimale.

Principaux résultats

1. Une bonne évaluation des besoins est réalisée a) pour les détenus nouvellement admis et b) pour les détenus qui sont déjà dans le système carcéral;
2. Lors de leur admission, les détenus passent un test d'aptitude à l'emploi;
3. Les détenus qui ont besoin d'un emploi voient ce besoin pris en compte dans leur plan correctionnel;

4. Les habiletés et besoins des détenus sont appariés avec les différentes possibilités d'emploi;
5. Les détenus reçoivent une orientation suffisante avant de commencer le PEE;
6. Des mécanismes globaux sont en place pour évaluer le perfectionnement professionnel;
7. Du temps est consacré à une évaluation précise et de qualité supérieure du perfectionnement professionnel;
8. Le rendement des détenus est pris en compte dans le Suivi du plan correctionnel (SPC);
9. Les détenus effectuent un travail productif durant un certain temps;
10. Il existe un système commun pour déterminer le nombre d'équivalents temps plein (ETP);
11. Le SCC est satisfait du service fourni.

Objectif 3

Déterminer dans quelle mesure les détenus acquièrent les compétences, les attitudes et les comportements dont ils ont besoin grâce à leur participation au PEE et dans quelle mesure ces compétences sont transférables lors de leur mise en liberté dans la collectivité.

Principaux résultats

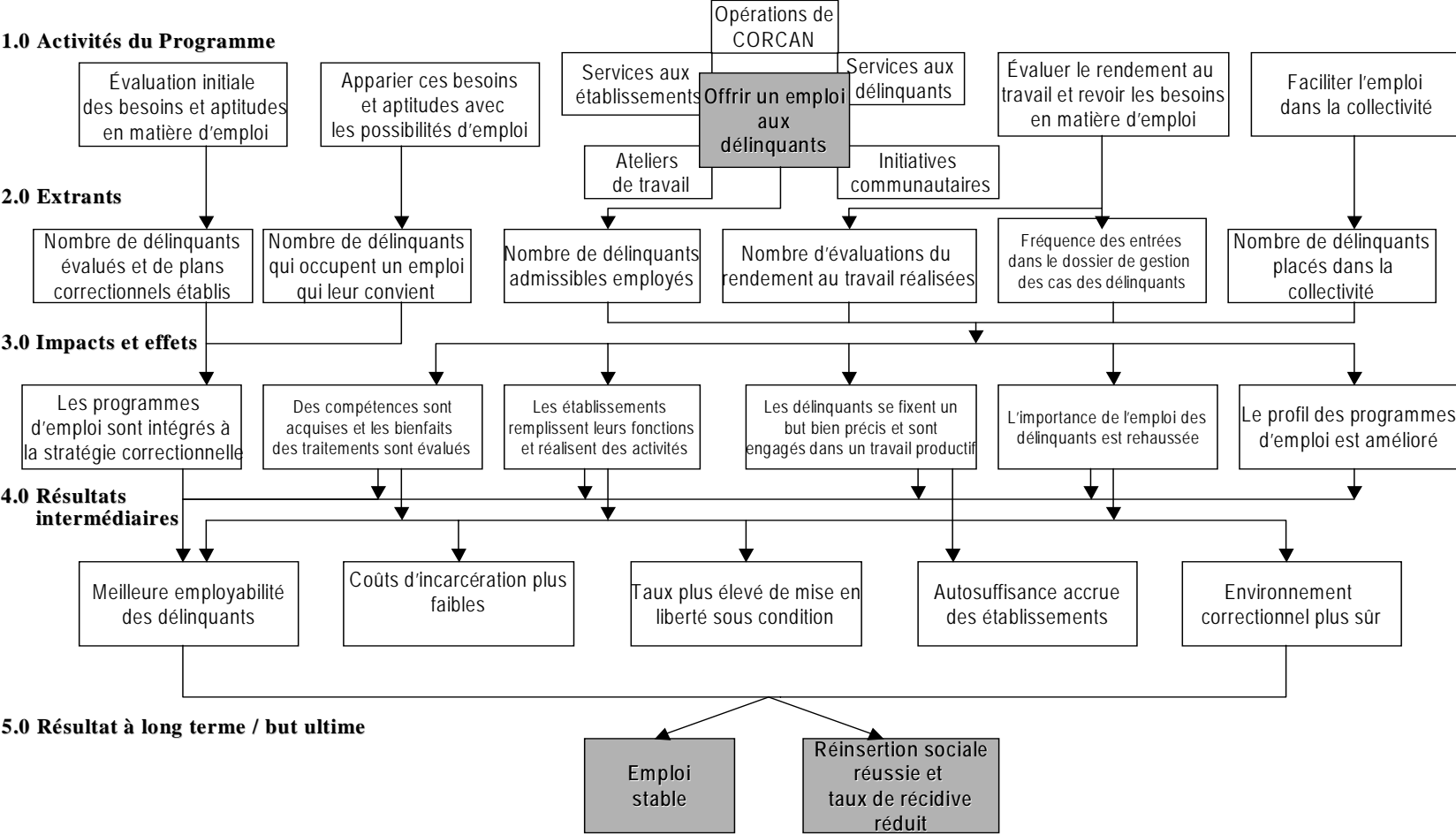
1. Tous les membres du personnel sont conscients de l'importance de l'emploi et appuient les concepts du PEE;
2. Les participants acquièrent les compétences, les attitudes et le comportement nécessaires pour occuper un emploi stable;
3. Le PPE fournit aux détenus l'occasion de mettre en application ce qu'ils ont appris dans les différents programmes d'études et de traitement, tout en leur permettant d'acquérir et conserver des compétences pratiques;
4. Les employés qui interviennent auprès des délinquants ont suivi le programme « Gestion des délinquants en milieu de travail »;

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

5. Les détenus ont un but bien précis et contribuent ainsi à la sécurité de l'établissement.
6. Des liens sont établis avec les services de l'emploi avant la mise en liberté d'un délinquant afin d'assurer sa stabilité et sa continuité dans la collectivité.
7. Les détenus acquièrent et conservent des compétences générales afin de rester employables durant leur période d'incarcération et après leur mise en liberté.

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

Modèle logique du Programme – Programme d'emploi et d'employabilité de CORCAN



Annexe E – Modèle logique du Programme

Annexe F

Sélection des unités opérationnelles

<i>Région / Unité opérationnelle</i>	<i>Niveau de sécurité</i>
<i>Atlantique</i> AR Établissement de Springhill (unité d'admission) Établissement Nova Établissement Westmorland Pénitencier de Dorchester	Administration régionale Sécurité moyenne Niveaux de sécurité multiples Sécurité minimale Sécurité moyenne
<i>Québec</i> AR Établissement de Sainte-Anne-des-Plaines Centre régional de réception Établissement Joliette Établissement de Port-Cartier Établissement Drummond	Administration régionale Sécurité minimale Sécurité maximale Niveaux de sécurité multiples Sécurité maximale Sécurité moyenne
<i>Ontario</i> AR Établissement Fenbrook Établissement de Millhaven (unité d'admission) Établissement de Joyceville Établissement Pittsburgh Établissement Grand Valley	Administration régionale Sécurité moyenne Sécurité maximale Sécurité moyenne Sécurité minimale Niveaux de sécurité multiples
<i>Prairies</i> AR Établissement de Stony Mountain (unité d'admission) Établissement de Rockwood Pénitencier de la Saskatchewan Établissement de Drumheller Établissement d'Edmonton pour femmes (unité d'admission)	Administration régionale Sécurité moyenne Sécurité minimale Sécurité moyenne Sécurité moyenne Niveaux de sécurité multiples
<i>Pacifique</i> AR Établissement de Ferndale Pavillon de ressourcement Kwikwexwelhp Établissement Matsqui (unité d'admission) Établissement Mountain	Administration régionale Sécurité minimale Sécurité minimale Sécurité moyenne Sécurité moyenne

La sélection des unités s'appuie sur les facteurs suivants

- Les unités opérationnelles où sont réalisés des projets pilotes
- Les unités où ont lieu les évaluations initiales
- Un mélange d'établissements à sécurité maximale, moyenne et minimale
- Un certain nombre d'établissements pour femmes

Annexe G
Recommandations du Groupe de travail sur l'emploi (1998)

RECOMMANDATION		SITUATION ACTUELLE	PLAN D'ACTION PROPOSÉ
<i>Évaluation des délinquants</i>			
1.	Que les interventions en matière d'emploi et les affectations fassent partie du plan correctionnel	Cela se fait déjà, mais pas aussi systématiquement que le souhaiteraient les membres du Groupe de travail. <i>L'examen de l'évaluation initiale a permis de constater des lacunes. Des recommandations ont été formulées.</i>	À intégrer dans l'examen en cours de l'évaluation initiale – ARPC. <i>Examens opérationnels (les vérifications dans les établissements détermineront si les interventions en matière d'emploi et les affectations figurent dans le plan correctionnel).</i>
2.	Que des normes d'évaluation de l'emploi soient élaborées et que des évaluations supplémentaires de l'emploi soient offertes dans toutes les régions.	Les outils d'évaluation existants ne sont pas suffisamment complets. L'AC est au courant du besoin. Le CAOPC s'en occupe. Dès qu'un outil d'évaluation sera prêt, il sera mis en application. <i>Le commissaire de la région du Pacifique réalise présentement un examen des outils d'évaluation existants.</i>	Détermination d'un outil d'évaluation approprié et présentation de celui-ci au CGR pour approbation et mise en application - ARPC Le programme Destinations a été examiné et ne convient pas. Le chef de l'Éducation à l'établissement d'Edmonton travaille sur ce dossier avec le champion de l'emploi au SCC. <i>La mise en application fera l'objet d'une évaluation. L'établissement de Drumheller est prêt à réaliser un projet pilote.</i>
<i>Emploi en établissement</i>			
3.	Que les délinquants consacrent 37 heures et demie par semaine à des tâches productives et à des activités connexes en milieu correctionnel.	La plupart des établissements ont une semaine de travail qui se rapproche des objectifs proposés, mais les problèmes culturels et systémiques des établissements réduisent le nombre d'heures qu'un délinquant peut consacrer à un travail utile.	Équipe de travail régionale Horaire de travail préparé par l'AC et présenté à l'équipe régionale pour commentaires. <i>Le travail fait à l'établissement de Drumheller sera mis en commun.</i>
4.	Que l'outil d'évaluation de l'employabilité des délinquants mis au point par CORCAN soit utilisé à l'échelle nationale dans tous les domaines d'emploi.	Cet outil est déjà utilisé mais pas de manière uniforme. <i>Présentement utilisées. 1. Copie papier pour le dossier. 2. Données électroniques pour le SGD</i>	Confirmation et directives aux intervenants, suivies de contrôles et de rapports à l'intention du CGR et de l'ARPC <i>Deux rapports RADAR préparés afin d'être transmis aux représentants des établissements pour commentaires et suggestions de modifications.</i>

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

5.	Un processus de reconnaissance de la « formation en cours d'emploi » ou un processus équivalent d'accréditation par le ministère provincial de l'Éducation concerné ou d'autres ordres professionnels agréés devrait être mis en place dans toutes les régions.	L'entente actuelle avec le collège Concordia a pris fin le 31 décembre 2000. <i>Afin de remplacer cette entente, des négociations sont en cours avec le collège communautaire de Lethbridge et le collège Olds.</i>	Trouver une solution de rechange et la présenter au CGR pour approbation et mise en œuvre – Équipe de travail autonome pour les études et la formation. Le collège Olds a examiné la possibilité de faire ce que le collège Concordia a fait pour le secteur agroalimentaire. Le collège communautaire de Lethbridge examine présentement la possibilité de prendre en charge le reste des profils de travail. <i>Une lettre est envoyée au collège communautaire de Lethbridge lui demandant une estimation des coûts pour remplacer le collège Concordia.</i>
6.	La 12 ^e année (ou un programme d'équivalence) devrait être la nouvelle norme en matière d'études au SCC.	En place.	
7.	Dans chacun des établissements, le Comité des programmes devrait avoir pour responsabilité de coordonner les interventions en matière d'emploi et l'exécution des programmes.	Certains comités sont déjà en place mais ne fonctionnent pas de la même façon dans les différents établissements. <i>Certains DAPC sont membres de l'équipe.</i>	Une approche régionale doit être élaborée – ARPC, directeur de CORCAN, conseiller spécial auprès du sous-commissaire <i>Cette question sera discutée avec la direction des établissements et l'équipe du DAPC responsable du PEE.</i>
8.	Le programme de formation initiale offert aux gestionnaires et aux instructeurs d'atelier dans les domaines de l'emploi en établissement doit être modifié afin d'y incorporer un volet intervention en milieu correctionnel qui les aidera à s'acquitter de leurs responsabilités en ce qui a trait à la réinsertion sociale des délinquants.	Le programme de formation Gestion des délinquants en milieu de travail doit être offert dans la région. Objectif – Le personnel de CORCAN en 2000-2001 Le personnel du SCC en 2003 <i>La formation du personnel de CORCAN est terminée. Certains employés du SCC ont déjà suivi la formation.</i>	Un plan de mise en œuvre du programme de formation doit être présenté au CGR pour approbation. - ARPC La formation du personnel de CORCAN et du personnel du SCC au pénitencier de la Saskatchewan, aux établissements de Stony Mountain, de Drumheller, de Bowden, d'Edmonton pour femmes et de Rockwood sera terminée en avril. <i>Le directeur des collèges du personnel (ARPC) et le directeur de CORCAN prépareront le calendrier des cours de formation qui seront offerts en établissement; ces cours comprendront des séances de formation d'une journée à l'intention des nouveaux membres du personnel ainsi que des séances de formation d'une durée de trois jours à l'intention des employés qui ont déjà suivi un cours de formation initiale.</i>
9.	Le SCC devrait accroître son appui à l'achat des produits et services de CORCAN.	Cette région a accordé un très grand appui à CORCAN	Les gestionnaires des établissements doivent rappeler l'importance d'acheter de CORCAN. L'administration régionale et les Services aux établissements sont en train d'analyser les achats et de préparer une vue d'ensemble de la question pour le CGR. <i>L'administrateur régional, Services techniques et gestion de l'information (ARSTGI) termine présentement une recherche consistant à établir la liste des achats qui ont été faits, par catégorie de produits. Cette liste sera ensuite examinée afin d'indiquer aux établissements quels produits ils auraient pu acheter de CORCAN. (Un premier rapport sera présenté au CGR en octobre)</i>

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

<i>Programmes d'emploi en établissement et dans la collectivité</i>			
10.	a) Il faudrait élaborer des programmes de développement de l'employabilité à court terme et les offrir aux délinquants qui sont incarcérés dans les établissements ainsi qu'à ceux sous surveillance dans la collectivité.	Le fournisseur actuel de l'accréditation pour le Programme des compétences professionnelles n'offrira plus ce service après le 31 décembre 2000.	<i>Une réunion sur l'emploi et l'employabilité dans la collectivité aura lieu la semaine prochaine. La possibilité d'offrir un programme sur les lieux de travail sera examinée; ce type de programme est très coûteux à mettre en œuvre dans cette région. Il existe déjà un programme communautaire de formation initiale.</i>
	b) Il faudrait élaborer un programme d'emploi et de planification de carrière à l'intention des délinquants qui sont incarcérés dans les établissements ainsi qu'à ceux sous surveillance dans la collectivité.		
<i>Emploi dans la collectivité</i>			
11.	Un programme d'évaluation de l'emploi, d'orientation professionnelle et de recherche d'emploi devrait être offert dans tous les districts.	Présentement, c'est Développement des ressources humaines Canada qui s'occupe des programmes d'évaluation de l'emploi, d'orientation professionnelle et de recherche d'emploi. La situation est différente en Alberta ou au Manitoba. <i>Des projets d'emploi et d'employabilité sont mis sur pied dans chaque district.</i>	Cette question sera étudiée. Elle fera partie du plan d'action. <i>Il reste à établir des liens avec les fournisseurs de services.</i>
12.	Les programmes existants de placement dans la collectivité devraient être évalués, l'intention étant d'offrir de tels programmes dans chacun des districts.	Il n'existe pas présentement de programmes de placement dans les districts de la région des Prairies.	Des initiatives visant à mettre en place des programmes de placement dans chaque district seront examinées. Le groupe de travail sur l'employabilité et l'emploi tiendra compte de cet aspect dans son plan d'action. <i>La réunion des coordonnateurs de l'emploi dans la collectivité aura lieu en avril.</i>

Évaluation du Programme d'emploi et d'employabilité

13.	CORCAN devrait jouer un plus grand rôle dans la collectivité, notamment en offrant des programmes d'évaluation de l'emploi, d'orientation professionnelle et de recherche d'emploi, ainsi que des programmes de placement si les résultats de l'évaluation indiquent que de tels programmes seraient nécessaires.	CORCAN a reçu du financement pour soutenir l'élaboration d'initiatives qui aideront les délinquants à se trouver un emploi après leur mise en liberté.	CORCAN financera une ressource dans le nord de l'Alberta ainsi que des initiatives dans chaque district. Ce financement sera fonction de l'envergure de chaque projet.
14.	Chaque région doit mettre en place une structure de gestion permettant de coordonner les interventions régionales en matière d'emploi.	Dans la région des Prairies, la structure actuelle se compose du directeur régional de CORCAN, du conseiller spécial auprès du sous-commissaire et de l'administrateur régional des programmes correctionnels.	Les activités décrites dans le présent document seront élargies et transformées en plan d'action qui servira de complément à l'initiative en matière d'emploi.

Annexe H

Les indicateurs de compétences

1. Assiduité et ponctualité
2. Participation pleine et active
3. Capacité de s'acquitter de toutes ses tâches
4. Relations interpersonnelles
5. Attitude
6. Comportement
7. Effort
8. Motivation
9. Responsabilité
10. Résolution de problèmes
11. Aptitude à communiquer
12. Pratiques sécuritaires

Annexe I

Liste des acronymes

AC	Administration centrale
AC	Agent de correction
AC II	Agent de correction II
AR	Administration régionale
ARPC	Administrateur régional, Programmes correctionnels
ARSTGI	Administrateur régional, Services techniques et gestion de l'information
CAOPC	Commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels
CAPS	Inventaire de carrière, d'habiletés professionnelles et d'orientation
CGAC	Comité de gestion de l'administration centrale
CGR	Comité de gestion régional
COPEP	Career Orientation Placement and Evaluation Survey
COPS	Système d'orientation et de préférences professionnelles
DAPC	Directeur adjoint, Programmes correctionnels
DASG	Directeur adjoint, Services de gestion
DG	Directeur général
DR	Directeur régional
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EEF	Établissement d'Edmonton pour femmes
ETP	Équivalent temps plein
IPP	Inventaire des préférences professionnelles
OSS	Organisme de service spécial
PEE	Programme d'emploi et d'employabilité
RADAR	Rapports automatisés de données appuyant la réinsertion
RSGD	Renouvellement du Système de gestion des délinquants
SCC	Service correctionnel du Canada
SCR	Sous-commissaire régional
SGD	Système de gestion des délinquants
SIDE	Système d'information pour dirigeants sur l'emploi
SIGFM	Système intégré de gestion des finances et du matériel
SIMDUT	Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail
SPC	Suivi du plan correctionnel
TRF	Test de rendement pour francophones

Références

Rapport du vérificateur général, 1997 - Chapitre 1

Rapport du vérificateur général, avril 1999

Énoncé de la mission et des valeurs fondamentales du SCC

Critères de l'évaluation professionnelle

Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle, volume 8, n° 1, janvier 1996

Document « Managing Partners »

Document sur l'évaluation initiale des délinquants

Document sur l'évaluation du rendement des délinquants

Recommandations du Groupe de travail sur l'emploi (1998)