



Public Safety
Canada

Sécurité publique
Canada

ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.

MINI FORUM

Procès-verbal
du deuxième forum
annuel sur la recherche
dans le domaine
correctionnel

LIBRARY
SOLICITOR GENERAL CANADA

JUN 11 1996
JUN 11 1996

SOLICITEUR GENERAL CANADA
OTTAWA (ONTARIO)
K1A 0P8

HV
9274
C6
1990
F



Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada

Contenu

Contenu

Conférenciers

HN
9274
C6
1990
F

Thème I – Recherches sur les questions relatives aux employés

Dispositions personnelles, aptitude à faire face au stress et adaptation des travailleurs des établissements de correction

Gareth V. Hughes, Ph.D., Psychologue de district,
Bureau de libération conditionnelle de district de l'Ontario 1

Plafonnement professionnel au niveau d'entrée

James H. McGinnis, Ph.D., Bureau de l'actualisation des programmes,
Collège canadien de police 33

Examen des résultats de l'enquête sur le climat social dans les prisons

Gerald Gaes, Ph.D., Directeur des recherches, Federal Bureau of Prisons, États-Unis 43

Quelle opinion a-t-on du milieu de travail dans les établissements fédéraux ?

Kevin Wright, Ph.D., Boursier auprès de l'Office of Research and Evaluation,
Federal Bureau of Prisons, États-Unis, et
William G. Saylor, Analyst de recherche principal, Office of Research and Evaluation,
Federal Bureau of Prisons, États-Unis 45

Le système des indicateurs clés et du soutien stratégique :

Un moyen de gérer efficacement la croissance rapide de la population carcérale

William G. Saylor, Analyst de recherche principal, Office of Research and Evaluation,
Federal Bureau of Prisons, États-Unis 51

La sélection du personnel dans le domaine de l'application de la loi

Larry M. Coutts, Ph.D., Direction de la recherche et
de l'élaboration de programmes, Collège canadien de police 55

Thème II – Recherches sur la réinsertion sociale

Les maisons de transition : A la poursuite de l'efficacité

James Bonta, Ph.D., Ministry Secretariat, Solicitor General Canada 79

Normes régissant la surveillance des détenus mis en liberté sous condition :

Mise à jour sur la formation pour l'évaluation du risque et des besoins des détenus

Laurence L. Motiuk, M.Ps., Service correctionnel du Canada,
Direction de la recherche correctionnelle, Ottawa
Louis Brunet, Programmes de mise en liberté et services de soutien,
Service correctionnel du Canada 91

Au Vermont, modèle de surveillance dans la collectivité :

Des services correctionnels hors des murs des établissements

Thomas Powell, Chef des services cliniques,
Ministère des services correctionnels du Vermont 109

Allocution prononcée au cours du déjeuner

Michael Crowley, Vice President, International Association of Residential and
Community Alternatives & Director of Development, Portage Program 113

Copyright of this document does not belong to the Crown.
Proper authorization must be obtained from the author for
any intended use

Les droits d'auteur du présent document n'appartiennent
pas à l'État. Toute utilisation du contenu du présent
document doit être approuvée préalablement par l'auteur.

Thème II – Recherches sur la réinsertion sociale (suite)

Aperçu de la réforme britannique en matière de libération conditionnelle (I) –

Rapport sur le livre blanc

« Le crime, la justice et la protection du public »

Christopher Nuttall, Directeur des recherches et de la statistique,

Home Office Research Planning Unit, Royaume-Uni121

Aperçu de la réforme britannique en matière de libération conditionnelle (II)

Nicholas Waal, Directeur de la prison Leyhill, Royaume-Uni127

Thème III – À l'égard de l'avenir

La recherche correctionnelle au Canada : Une perspective historique

Julian V. Roberts, Ph.D., Département de criminologie, Université de Ottawa, et

Thomas Gabor, Département de criminologie, Université de Ottawa133

L'administration des établissements carcéraux dans les années 1990 :

le défi posé pour la recherche et la gestion

Guy Lemire, Ph.D., Université de Montréal151

Annexe A – Comptes rendus régionaux

Région de l'Atlantique A-1

Région de l'Ontario A-3

Région des Prairies A-7

Région du Pacifique A-9

Annexe B – Ateliers régionaux

Atelier régional de l'Atlantic

Programme de counseling de Westmorland à l'intention des délinquants sexuels

Kevin Graham, Chef de projet,

Rev. Alf Bell, Aumônier régional, Service correctionnel du Canada, et

Offa Gaudet, Psychologue, pénitencier WestmorlandB-1

Atelier régional du Pacifique

Évaluation du programme pour délinquants sexuels

Rodger Brock, Directeur, Établissement de Mission,

Dr. Myron Schimpf, Ph.D., Service correctionnel du Canada,

Teal Maedel, Agent de liberté conditionnelle, Vancouver, et

Paul Jacks, Directeur de district, Abbotsford B-11

Conférenciers

Bell, Rev. Alf	Aumônier régional, Service correctionnel du Canada, Centre régional de traitement, région de l'Atlantique
Bonta, James, Ph.D.	Ministry Secretariat, Solicitor General Canada
Brock, Rodger	Directeur, Établissement de Mission
Brunet, Louis	Programmes de mise en liberté et services de soutien, Service correctionnel du Canada
Coutts, Larry M., Ph.D.,	Direction de la recherche et de l'élaboration de programmes, Collège canadien de police
Crowley, Michael	Vice President, International Association of Residential and Community Alternatives & Director of Development, Portage Program
Ferguson, Dan	Représentant, Comité de la recherche, Région de l'Atlantique
Gabor, Thomas	Département de criminologie, Université de Ottawa
Gaes, Gerald, Ph.D.	Directeur des recherches, Federal Bureau of Prisons, États-Unis
Gaudet, Offa	Psychologue, pénitencier Westmorland, région de l'Atlantique
Graham, Kevin	Chef de projet, Programme de counseling de Westmorland à l'intention des délinquants sexuels
Hughes, Gareth V., Ph.D.,	Psychologue de district, Bureau de libération conditionnelle de district de l'Ontario
Jacks, Paul	Directeur de district, Abbotsford, Région de Pacifique
Leger, Jean Guy	Représentant, Comité de la recherche, Région de l'Ontario
Lemire, Guy, Ph.D.	Université de Montréal
Lusk, Bob	Représentant, Comité de la recherche, Région de Pacifique
Maedel, Teal	Agent de liberté conditionnelle et Président, Comité de gestion des délinquants sexuels de Vancouver
McGinnis, James H., Ph.D.	Bureau de l'actualisation des programmes, Collège canadien de police
Motiuk, Laurence L., M.Ps.	Service correctionnel du Canada, Direction de la recherche correctionnelle, Ottawa
Nuttall, Christopher	Directeur des recherches et de la statistique Home Office Research Planning Unit, Royaume-Uni

Powell, Thomas	Chef des services cliniques, Ministère des services correctionnels du Vermont
Roberts, Julian V., Ph.D.	Département de criminologie, Université de Ottawa
Saylor, William G.	Analyst de recherche principal, Office of Research and Evaluation, Federal Bureau of Prisons, États-Unis
Schimpf, Myron, Ph.D., R. Psych.	Service correctionnel du Canada, Centre régional de traitement région de Pacifique
Severn, Joanne	Représentant, Comité de la recherche, Région des Prairies
Waal, Nicholas	Directeur de la prison Leyhill, Royaume-Uni
Wright, Kevin, Ph.D.	Boursier auprès de l'Office of Research and Evaluation, Federal Bureau of Prisons, États-Unis

Thème I

Recherches sur les questions relatives aux employés

Dispositions personnelles, aptitude à faire face au stress et adaptation des travailleurs des établissements de correction

par

Gareth V. Hughes, M.A.

Psychologue de district, Bureau de libération conditionnelle de district de l'Ontario

Résumé

Le concept de l'aptitude à faire face au stress a été largement utilisé au cours de la dernière décennie à titre de variable intervenant pour rendre compte de la corrélation entre les situations de stress et les moyens d'évaluation de la détresse ou de l'adaptation tels que la santé, le moral, la satisfaction et le rendement. Ce concept a été défini de diverses façons par différents chercheurs; certains ont mis l'accent sur les aspects cognitifs et psychologiques et d'autres se sont attachés au point de vue behavioriste. Selon Antonovsky (1987), une disposition personnelle, le sentiment de cohérence, serait le meilleur indice des effets du stress, notamment la santé physique et mentale. D'après Lazarus et Folkman (1984), diverses dimensions des comportements adoptés pour faire face au stress sont particulièrement révélatrices des conséquences du stress. De l'avis de Zamble et Porporino (1988), l'efficacité avec laquelle le stress est combattu (c.-à-d. l'évaluation des avantages et des risques globaux associés au comportement adopté pour faire face au stress) est le meilleur indice des conséquences du stress.

Un échantillon aléatoire de 108 agents de correction sur le terrain ont été interrogés et invités à donner des exemples de situations stressantes ainsi qu'à signaler les comportements qu'ils adoptent pour y faire face. À la lumière de ces renseignements, une méthode d'évaluation a été utilisée pour mesurer le degré d'efficacité avec lequel les enquêtés font face au stress. Divers autres moyens d'évaluation ont été utilisés, soit des données démographiques, les dispositions personnelles, les habitudes de vie liées à la santé et diverses conséquences du stress, à savoir le rendement au travail, l'état de santé et la satisfaction.

Le choix de cet échantillon de travailleurs des établissements de correction a été motivé en partie par le fait que, selon certaines études, ils ont une vaste expérience du stress et de la façon d'y faire face. Cet échantillon se compose d'hommes travaillant dans un milieu professionnel bien défini, où ils subissent une série commune d'agents de stress dont beaucoup sont considérés comme étant particulièrement stressants. Ce groupe est également très représentatif sur les plans de l'âge, des antécédents professionnels et du niveau de scolarité, de sorte qu'il a permis d'étudier les corrélations entre les caractéristiques démographiques et les effets du stress. L'étude visait en outre à confirmer les facteurs professionnels les plus susceptibles d'éliminer le stress.

Les données recueillies sur le sentiment de cohérence, l'aptitude à faire face au stress et les comportements spécifiques adoptés pour y faire face présentent des différences marquées quant à leur utilité pour prévoir les diverses conséquences du stress. Compte tenu de leur importance prouvée en tant qu'éléments de confusion, les états affectifs négatifs ont fait l'objet de vérifications, tout comme l'âge et le nombre de problèmes déclarés par chaque participant. Une série d'analyses de régression hiérarchique ont été effectuées à l'égard de chacune des conséquences du stress.

L'aptitude à faire face au stress a permis de prévoir l'auto-évaluation du degré de satisfaction et de l'état de santé aussi efficacement que la variable psychologique que représente le sentiment de cohérence. De plus, ce facteur est demeuré significatif une fois que les états affectifs négatifs et le sentiment de cohérence ont été pris en considération. Les variables associées au comportement, dont l'aptitude à faire face au stress, ont été plus utiles que les dispositions personnelles pour prévoir les conséquences du stress évaluées par des sources externes, à savoir l'état de santé et le rendement au travail.

L'intérêt que présentent les variables relatives au comportement pour prévoir les effets du stress marque une amélioration par rapport aux moyens d'évaluation traditionnels des effets du stress, selon lesquels l'indice et la conséquence peuvent être brouillés par les symptômes de la détresse émotionnelle. Les résultats de l'étude montrent en outre que des facteurs particuliers sont associés à des effets du stress bien spécifiques, et que les différentes conséquences du stress peuvent être indépendantes les unes des autres. L'utilité des comportements adoptés pour faire face au stress et de l'aptitude à faire face au stress pour en prévoir les conséquences, par-delà les valeurs cognitives, témoigne de la nécessité de modifier les comportements et de faire évoluer la connaissance des programmes de gestion du stress.

Introduction

Le concept de l'aptitude à faire face au stress a été largement utilisé au cours de la dernière décennie à titre de variable intervenant pour rendre compte de la corrélation entre les situations de stress et les moyens d'évaluation de la détresse ou de l'adaptation tels que la santé, le moral, la satisfaction et le rendement (Aldwin et Revenson, 1987; Cohen et collaborateurs, 1982; Folkman, Lazarus, Gruen et DeLongis, 1986; Moos, 1984). Il est probable que les agents de stress sont omniprésents, et il n'est guère utile d'insister sur le nombre et la nature des facteurs de stress en tant qu'indices de l'adaptation, dans des populations relativement normales. Antonovsky (1984) souligne que nous « ...faisons tous partie, du fait que nous sommes des êtres humains, d'un groupe à risque élevé » (p. 117).

Le concept de l'aptitude à faire face au stress a été défini de diverses façons par différents chercheurs et il recouvre un certain nombre de concepts semblables sur le plan théorique comme l'aptitude à résoudre des problèmes (D'Zurilla, 1986), la force de la personnalité (Kobassa, 1979) et les ressources acquises (Meichenbaum, 1977). A cet égard, certaines théories se concentrent sur les aspects cognitifs de l'aptitude à faire face au stress ou sur la personnalité (par ex., Antonovsky, 1979, 1987), alors que d'autres traitent principalement des aspects behavioristes (par ex., Lazarus, 1966).

Antonovsky (1979, 1987) a élaboré une théorie inédite de l'aptitude à faire face au stress qui met l'accent sur les raisons pour lesquelles les gens survivent et se tirent d'affaire face à des exigences et à des difficultés omniprésentes. Il avance l'hypothèse que le concept du « sentiment de cohérence » en tant que disposition personnelle détermine le succès avec lequel on fait face au stress et on s'y adapte. Il a démontré empiriquement ses corrélations avec les effets à long terme du stress sur la santé. Le sentiment de cohérence comprend trois éléments clés : l'intelligibilité, la faculté de gérer la situation et la signification. Antonovsky définit le sentiment de cohérence comme suit :

« Le sentiment de cohérence est une orientation globale qui exprime la mesure dans laquelle une personne éprouve un sentiment de confiance pénétrant et durable, quoique dynamique, selon lequel (1) les stimuli provenant de son milieu interne et de son milieu externe dans le cours de son existence sont structurés, prévisibles et explicables; (2) des ressources lui sont offertes pour répondre aux exigences de ces stimuli; (3) ces exigences sont des défis dans lesquels il vaut la peine d'investir et de s'engager. »

Antonovsky (1987, p. 19)

Antonovsky (1987) prétend que son concept du sentiment de cohérence recouvre la plupart des variables personnelles constamment associées à l'évaluation, à l'aptitude à faire face au stress et à l'adaptation, ou est intimement lié à ces variables. Cela comprend le « locus de contrôle » (Lefcourt, 1981, 1983; Seeman, Seeman et Sayles, 1985); la force de la personnalité (Kobasa, 1979; Kobasa, Maddi et Kahn, 1982; Maddi et Kobasa, 1984); et l'auto-efficacité (Bandura, 1977, 1982). De même, ce concept chevauche la notion de croyances rationnelles de Ellis (Ellis et Grieger, 1977; Ellis, 1987; Snell et Hawkins, 1985). La thérapie émotive rationnelle soutient que les croyances rationnelles mènent à un comportement rationnel (pour faire face au stress) qui maximise la probabilité des effets souhaités, et que l'inefficacité des efforts pour faire face au stress est principalement attribuable à une pensée irrationnelle.

Pour évaluer l'utilité de ces systèmes de croyances cognitifs en tant qu'indices des conséquences du stress, la présente étude vise principalement à déterminer jusqu'à quel point le sentiment de cohérence permet de prévoir non seulement l'état de santé, mais également divers effets du stress relatifs à l'adaptation personnelle.

Parmi les autres théories élaborées dans le domaine, la plus cohérente (et certainement la plus influente) est peut-être celle de Lazarus et de ses associés (Lazarus, 1966; Lazarus et Folkman, 1984). Selon ces auteurs, l'aptitude à faire face au stress est un processus qui englobe l'ensemble des efforts cognitifs, affectifs et comportementaux déployés pour gérer les impératifs de tout milieu. Ces impératifs sont évalués à un niveau primaire du point de vue de la pertinence, des éventuels effets nuisibles ou bénéfiques, ainsi que du type de menace et de son importance. A un niveau secondaire, ils sont évalués du point de vue des ressources et des réactions possibles de la part des individus, ainsi que des évaluations de ces options. Fait particulièrement important, Lazarus prétend que l'individu adopte une forme de comportement pour faire face au stress intégrant des efforts cognitifs et comportementaux, qui modifient ensuite son état intérieur ou son environnement extérieur. Ces changements influent eux-mêmes sur les actes subséquents de l'individu.

La propension d'un individu à adopter un comportement spécifique pour faire face au stress a été étudiée avec un certain succès en tant que facteur permettant de prévoir divers effets du stress tels que la dépression (Coyne, Aldwin et Lazarus, 1981; Holahan et Moos, 1986) et les symptômes psychologiques (Folkman, Lazarus, Gruen et DeLongis, 1986). De même, Matarazzo (1982, 1984) prétend que les comportements liés à la santé tels que la consommation d'alcool et de nicotine sont largement responsables de la plupart des effets importants du stress sur la santé.

L'élément central qui peut être dégagé de ce modèle est que le comportement adopté pour faire face au stress sera le meilleur indice d'une bonne adaptation. Pour évaluer cet aspect, nous avons dans notre étude examiné divers comportements spécifiques adoptés dans des situations normales pour faire face au stress, en particulier des attitudes associées au travail. Des renseignements ont également été recueillis sur divers comportements liés à la santé tels que l'exercice physique et la consommation d'alcool. Ces comportements peuvent être considérés comme des moyens de faire face au stress plus généraux ou liés aux habitudes de vie.

Lazarus (1981) souligne en outre que l'efficacité des comportements spécifiques adoptés pour faire face au stress peut dépendre de la situation. Par exemple, si l'adoption de mesures directes pour modifier les rapports entre un individu et son milieu est utile, une réaction de refus produira l'effet inverse. En revanche, si les mesures prises sont inadéquates ou impossibles, la réaction de refus peut être salutaire. Zamble et

Porporino (1988), faisant allusion aux comportements adoptés pour faire face au stress et à l'adaptation des détenus des pénitenciers, montrent que les comportements adoptés pour faire face au stress qui sont efficaces pour réduire les infractions aux règlements risquent d'accentuer les états affectifs de mésadaptation comme la dépression et l'anxiété. Il est donc improbable qu'une série unique de comportements adoptés pour faire face au stress ou de types de comportements soit efficace dans toutes les circonstances.

Zamble, Porporino et Kalotay (1984) laissent entendre que le choix des comportements adoptés pour faire face au stress, c'est-à-dire leur efficacité, peut se révéler le meilleur indice des effets du stress, plutôt que les comportements proprement dits. L'efficacité avec laquelle une personne fait face au stress désigne l'aptitude avec laquelle celle-ci adopte divers comportements d'une manière souple, mais judicieuse. Les auteurs ont élaboré une méthode pour mesurer l'efficacité avec laquelle les travailleurs font face au stress en évaluant les avantages et les risques globaux des comportements adoptés pour faire face au stress par ces personnes. Des données sur l'aptitude à faire face au stress ont été incluses dans la présente étude et évaluées du point de vue de leur utilité pour prévoir diverses conséquences du stress.

Il peut également être important de considérer certaines variables démographiques de base telles que l'âge et les antécédents professionnels. Folkman, Lazarus, Pimley et Novacek (1987), dans une étude comparant huit types de comportements adoptés pour faire face au stress dans deux groupes d'âge, ont constaté des différences marquées dans les types de comportements adoptés par les personnes des deux groupes. Fleishman (1984) note que le niveau de scolarité et le revenu ont un rapport positif avec les comportements adoptés pour affronter activement le stress. Billings et Moos (1981) ont montré que les comportements adoptés pour faire face au stress varient selon l'âge, le sexe et le revenu.

Les variables démographiques peuvent également avoir une influence directe sur l'adaptation et les conséquences du stress. Par exemple, le vieillissement est associé à l'accroissement des troubles de la santé (Woods et Birren, 1984). Il peut donc être nécessaire de vérifier des variables telles que l'âge et l'expérience, car elles peuvent avoir des liens importants avec les variables explicatives et les effets du stress, et ainsi annuler l'effet indicateur des variables révélatrices qui présentent de l'intérêt du point de vue des conséquences du stress. L'âge, le niveau de scolarité et l'expérience ont donc été inclus dans l'étude.

Les traits de personnalité peuvent également brouiller les variables explicatives et les effets du stress. Des études récentes sur le concept des états affectifs positifs et négatifs ont en effet montré que ces deux facteurs constituent des dimensions stables de la personnalité et sont liés au stress et à l'adaptation (Watson, Pennebaker et Folger, 1987). Watson et ses collègues définissent les concepts comme suit :

« En bref, l'état affectif positif reflète la mesure dans laquelle une personne se sent enthousiaste, active et énergique. Un état affectif positif élevé se traduit par une grande vitalité, une excellente concentration et un engagement enthousiaste, alors qu'un état affectif positif faible est caractérisé par la tristesse et la léthargie. Au contraire, un état affectif négatif est une dimension générale d'une détresse subjective et d'un engagement désagréable qui recouvre divers états d'âme négatifs, dont la colère, le mépris, le dégoût, la culpabilité, la peur et la nervosité, alors qu'un état affectif négatif faible correspond au calme et à la sérénité. »

Watson, Clark et Tellegen (1988, p. 1063)

Il est maintenant prouvé (Brief, Burke, George, Robinson et Webster, 1988; Watson, 1988) qu'une grande partie des variations enregistrées dans les mesures du stress perçu et les critères d'adaptation psychologique déclarés par les enquêtés tels que les ennuis de santé, le moral et le degré de satisfaction, peuvent être attribuées aux dispositions personnelles que sont les états affectifs négatifs. Pour tenir compte de ces difficultés, nous avons dans notre étude utilisé divers effets du stress déclarés par les participants et évalués par des sources externes, et avons vérifié les états affectifs négatifs.

Contexte

Un groupe de travailleurs masculins des services correctionnels ont été choisis pour la présente étude. Cela a permis d'inclure des personnes ayant une grande diversité d'âges, d'antécédents professionnels et de niveaux de scolarité. Tous travaillaient dans un cadre bien défini où ils étaient exposés à une série commune de facteurs de stress et d'exigences en rapport avec leur travail. Fait important pour une étude sur l'aptitude à faire face au stress, le milieu de travail choisi est souvent décrit comme étant inhabituellement stressant et exigeant. Les établissements de correction sont généralement décrits comme suit :

« ... un milieu dans lequel la tension est toujours présente, où le risque de lésion corporelle et même de mort est omniprésent, et où les agressions verbales et physiques dans l'exercice des fonctions des travailleurs sont courantes. L'établissement de correction est un milieu social unique en son genre, où les travailleurs doivent collaborer étroitement avec de nombreuses personnes qui ont manifesté une tendance à se livrer, souvent sans scrupules, à des actes de révolte, de destruction, de belligérance et d'agression ... une profession qui jouit de peu de respect, d'un piètre statut ou de peu de prestige. »

Ross (1981, pp. 260 et 261)

De nombreuses études effectuées partout dans le monde ont montré que le travail des agents de correction est atypique et particulièrement stressant. En Israël, Shamir et Drory (1982) prétendent que les taux élevés de mobilité du personnel et d'absentéisme peuvent être attribués au stress professionnel. Aux États-Unis, Cheek et Miller (1983) ont fait état d'études associant ce travail à une incidence élevée des attaques cardiaques, des suicides, de l'alcoolisme, des divorces, des agressions physiques, des maladies associées à la tension, et des décès très prématurés par rapport à la moyenne. Dans une étude sur les prisons de l'Illinois, Jacobs et Retsky (1975) ont noté un roulement du personnel atteignant jusqu'à 100 % par an. Brodsky (1982) a constaté que beaucoup d'agents de correction prennent leur retraite prématurément à cause d'une invalidité.

Ces études présupposent que les facteurs de stress liés au travail sont les causes simples et directes des problèmes de santé et de mésadaptation sociale, et elles négligent de ce fait la vérification de ces hypothèses. Cette notion quelque peu simpliste de cause et d'effet fait abstraction de variables telles que les dispositions personnelles, l'appréciation, l'aptitude à faire face au stress et les considérations qui s'y rapportent, dont il a été question dans la section précédente. Les exceptions à ces généralisations présentent d'autres lacunes (voir, par ex., Brodsky (1982) dont les recherches sont entièrement descriptives et fondées sur des déclarations anecdotiques tirées d'un échantillon non aléatoire).

Une enquête canadienne menée récemment sur les attitudes et les préoccupations d'ordre professionnel des agents de correction (Maxim et Plecas, 1985) a révélé que 49 % des répondants étaient mécontents du niveau de stress engendré par leur travail, et 93 % estimaient leur travail plus stressant que les autres emplois. Ces travailleurs ont malgré tout déclaré un niveau de satisfaction relativement élevé vis-à-vis de leur travail en général. De même, Rutter et Fielding (1988), dans une étude portant sur les agents des pénitenciers britanniques, ont constaté que 27 % des participants avaient décrit leur travail comme étant stressant, alors que 65 % le jugeaient au moins « assez satisfaisant ».

Ces études donnent à penser que les agents de correction ont une vaste expérience du stress et de la façon de le combattre. Toutefois, certains agents de correction parviennent non seulement à s'adapter à leur travail, mais en plus ils s'y épanouissent. Il faudrait probablement mener une enquête qui aille au-delà de la simple évaluation des conditions de travail.

Ainsi, il est généralement admis que le travail dans les services correctionnels est stressant à un degré inhabituel, mais même s'il est prouvé que les agents de correction gèrent en général assez bien le stress, peu d'études ont été effectuées sur la façon dont ils subissent vraiment leurs conditions de travail et y réagissent. Aucune tentative systématique n'a été faite dans les études existantes, en ce qui concerne les agents de

correction, pour confirmer quelles sont les variables associées à une bonne adaptation. La présente étude visait à combler cette lacune.

Résumé et justification

Compte tenu de ce qui précède, nous nous sommes attachés dans la présente étude à vérifier quels sont les comportements adoptés pour faire face au stress par les agents de correction en réponse aux problèmes qui se posent à eux. L'étude a permis d'évaluer une série de comportements associés à l'état de santé, l'aptitude à faire face au stress, le sentiment de cohérence et les états affectifs négatifs. L'utilité de ces facteurs en tant qu'indices des effets du stress a ensuite été mesurée à l'égard d'une série de conséquences, soit le rendement au travail, la santé et la satisfaction.

Le sentiment de cohérence, l'aptitude à faire face au stress et les comportements spécifiques adoptés pour y faire face diffèrent de façon marquée quant à leur utilité pour prévoir les différents effets du stress. Compte tenu de leur importance prouvée en tant qu'éléments de confusion, les états affectifs négatifs ont été vérifiés, de même que le nombre de problèmes cités par chaque enquêté. La nécessité de vérifier les facteurs démographiques a également été évaluée.

Méthode

Échantillon

Un échantillon aléatoire de travailleurs masculins des établissements de correction ont été interrogés pour déterminer s'ils étaient disposés à prendre part à l'étude. L'échantillon aléatoire a été prélevé à partir d'une liste des agents de correction et des moniteurs non cadres du pénitencier de Kingston et des établissements de Collins Bay et de Millhaven. Pour ce faire, on a sauté trois noms et retenu celui de la personne qui venait en quatrième sur la liste, et ainsi de suite jusqu'à la fin. Quatre-vingt-un pour cent des enquêtés (N = 118) ont accepté de participer à l'enquête, 15 pour cent (N = 22) ont refusé; quant aux autres, ils avaient soit donné leur démission, avaient été mutés ou étaient à la retraite. Les enquêtés qui ont accepté de collaborer à l'étude étaient âgés de 21 à 68 ans, et la moyenne d'âge s'établissait à 41 ans. Ils avaient entre 1 an et 36 ans d'ancienneté au S.C.C. et le nombre moyen de leurs années de service s'élevait à 12 ans. Aucune différence notable quant à l'âge et au nombre d'années d'ancienneté n'a été relevée entre les enquêtés qui ont consenti à prendre part à l'étude et ceux qui ont refusé. Parmi les participants, 109 ont rempli toute une série de questionnaires et ont été interrogés par l'auteur.

Moyens d'évaluation

L'interview, de type structuré, s'inspirait de celle que Zamble, Porporino et Kalotay (1984) ont effectuée pour mesurer l'aptitude à faire face au stress. L'interview visait à recueillir : 1) des données démographiques (par ex., l'âge, le niveau de scolarité, le nombre d'années d'expérience et la nature des antécédents professionnels); 2) une liste des sources de stress subies au cours des quatre mois précédents et des comportements spécifiques (voir Annexe A) adoptés pour faire face aux facteurs de stress les plus caractéristiques; 3) des données sur les habitudes de vie liées à la santé; 4) une évaluation de l'aptitude à faire face au stress. Les participants ont accepté que leur médecin de famille soit interrogé au sujet de leur état de santé et que leur prochaine évaluation de rendement annuelle soit consultée. Les participants ont été invités à cette étape à répondre à des questions portant sur leur sentiment de cohérence, leurs états affectifs négatifs, leur satisfaction au travail et dans la vie, ainsi que l'auto-évaluation de leur état de santé. Tous les éléments d'évaluation avaient été publiés antérieurement et s'étaient révélés des caractéristiques psychométriques acceptables. Ils sont reproduits à l'Annexe B.

Au moins quatre mois après l'interview, les participants ont répondu à des questions de suivi analogues sur leur satisfaction au travail et dans la vie ainsi que l'auto-évaluation de leur état de santé, et ils ont fourni des renseignements sur leurs absences au cours des trente jours précédents. Des renseignements d'ordre médical

ont été recueillis à cette étape auprès des médecins de famille, et les évaluations de rendement annuelles les plus récentes des participants ont été consultées.

Le tableau 1 présente une liste complète des principales données recueillies, selon le type.

Tableau 1

Liste des données recueillies, selon le type

- 1) Variables démographiques :
 - Age
 - Niveau de scolarité
 - Antécédents professionnels en dehors du S.C.C.
 - Ancienneté au S.C.C.
 - 2) Variables psychologiques :
 - Sentiment de cohérence
 - États affectifs négatifs ou positifs
 - 3) Niveau de stress :
 - Nombre de situations stressantes/difficultés au travail
 - Nombre de situations stressantes en dehors du travail
 - 3) Comportements adoptés pour faire face au stress :
 - (i) De nature générale :
 - Consommation d'alcool, de nicotine et de caféine
 - Nombre d'heures d'activité physique, de sommeil et de travail par semaine
 - (ii) De nature particulière :
 - Attitude de confrontation
 - Distanciation
 - Maîtrise de soi-même
 - Recherche d'un soutien pratique
 - Recherche d'un soutien socio-émotif
 - Réaction aux difficultés
 - Dérobade/fuite
 - Règlement méthodique des problèmes
 - Réévaluation positive
 - Aptitude à faire face au stress
 - 5) Conséquences du stress :
 - Santé (auto-évaluation)
 - Santé (rapport médical)
 - Satisfaction au travail
 - Satisfaction dans la vie
 - Évaluation du rendement au travail
 - Congés pris au cours des trente jours précédents
-

Résultats

Analyses descriptives

(i) Données démographiques

L'établissement dans lequel le participant travaillait n'a eu aucun effet marqué sur les données recueillies. La répartition de l'échantillon selon le type d'emploi (c.-à-d. les travailleurs non chargés de la sécurité et les agents de correction de niveaux supérieur et subalterne) a révélé que les travailleurs non chargés de la sécurité avaient tendance à être plus âgés que les agents de correction des deux catégories, mais que les agents supérieurs (niveau CX 3 ou 4) avaient beaucoup plus d'ancienneté au S.C.C. que les travailleurs des autres catégories. Les agents de correction au bas de l'échelle de rémunération (CX 1 ou 2) ont déclaré le moins de satisfaction au travail. Les agents en haut de l'échelle de rémunération étaient plus susceptibles de réagir aux facteurs de stress par une approche méthodique axée sur le règlement des problèmes ou une réévaluation positive de la situation, et réussissaient mieux, en général, à faire face au stress que les agents de correction au bas de l'échelle de rémunération.

Le nombre moyen d'années d'expérience en dehors du S.C.C. a varié de 0 à 42 ans, et s'est chiffré en moyenne à 8 ans. Seulement 10 pour cent des personnes faisant partie de l'échantillon n'avaient aucune expérience en dehors du S.C.C. En ce qui a trait aux antécédents professionnels, 21 pour cent des personnes échantillonnées avaient fait une partie de leur carrière dans les forces armées. Ce groupe était en général plus âgé que les autres participants et consommait beaucoup plus de caféine et d'alcool.

La plupart des enquêtés (84 pour cent) étaient mariés ou vivaient en union de fait, et 82 pour cent étaient propriétaires de leur maison, ce qui témoigne de la relative stabilité des ménages. L'immense majorité (95 pour cent) des personnes interrogées avaient au moins une dixième année d'études; 34 pour cent avaient fait des études de niveau collégial et 6 pour cent détenaient un diplôme universitaire. Ni le niveau de scolarité ni la situation de famille n'ont eu d'effet sur les principales données recueillies.

(ii) Sources de stress

Le tableau 2 indique les sources de stress mentionnées le plus fréquemment ainsi que la proportion des personnes interrogées qui ont indiqué chacun de ces facteurs. La deuxième colonne présente la proportion des participants qui ont coté ce facteur comme étant actuellement le plus stressant. Les conditions ambiantes (par ex., la malpropreté ou les températures extrêmes) et le travail de poste sont des facteurs de stress mentionnés fréquemment, mais ils sont rarement cotés comme le principal agent de stress. La piètre qualité de la gestion est une importante source de stress. Le quart environ des participants qui ont indiqué ce facteur ont déploré le manque de cohérence de la gestion et le peu de soutien qui leur est accordé dans leur travail.

Les préoccupations suscitées par la sécurité personnelle des travailleurs sont entièrement associées aux contacts avec les détenus et peuvent être combinées aux autres sources de stress en rapport avec les détenus. Globalement, ce facteur de stress que l'on aurait cru très important est jugé moins stressant que la piètre qualité de la gestion. Fait peut-être plus étonnant encore, les problèmes associés aux détenus sont cités moins souvent que les difficultés avec les collègues. Bien que le travail de poste, les contacts avec les détenus et la sécurité personnelle soient en quelque sorte liés à la nature même du travail, la liste des facteurs de stress cités reflète dans l'ensemble les difficultés auxquelles la plupart des gens font face et estiment stressantes. Les problèmes interpersonnels constituent cependant le principal facteur de stress de ce groupe, en particulier les relations difficiles avec les collègues et la famille. Vingt-huit pour cent des enquêtés ont déclaré que le stress subi au travail était à l'origine de graves problèmes familiaux.

Tableau 2

Sources de stress

Source	Fréquence	Cotée comme étant la principale cause de stress
a) Au travail		
Collègues	58%	14%
Milieu ambiant	56%	4%
Gestion	52%	27%
Ennui	47%	13%
Travail de poste/horaire	45%	4%
Détenus	34%	10%
Supérieur immédiat	24%	7%
Sécurité personnelle	20%	11%
Doutes quant aux choix de carrière	17%	2%
Uniforme	17%	-
Volume de travail ou pression	14%	5%
Syndicat	13%	3%
Fumée	8%	-
b) En dehors du travail		
Finances	33%	11%
Querelles familiales	32%	19%
Solitude et questions existentielles (par ex., retraite)	26%	11%
Préoccupations des proches	23%	15%
Maladie dans la famille	21%	15%
Santé personnelle	20%	6%
Voisinage et collectivité	17%	4%
Décès d'un proche ou d'un ami	12%	8%
Conditions de vie au foyer	12%	2%
Divers	11%	2%

(iii) Dispositions personnelles

La cote moyenne obtenue pour la variable « sentiment de cohérence » se situe entre les résultats recueillis auprès d'un échantillon de travailleurs d'une chaîne de production de l'État de New York, à l'extrémité inférieure, et les données recueillies auprès d'un échantillon de travailleurs de la santé d'Edmonton, à l'extrémité supérieure. Les cotes enregistrées en rapport avec les états affectifs négatifs ont été généralement faibles, alors que les cotes portant sur les états affectifs positifs ont été nettement plus élevées. Des résultats semblables ont été recueillis auprès d'un échantillon d'étudiants de premier cycle en psychologie par les auteurs qui ont mis au point ces variables psychologiques.

iv) Comportements adoptés pour faire face au stress

Cinquante-sept pour cent des enquêtés ont déclaré qu'ils n'avaient pas fait de surtemps au cours des six mois précédents. Une très faible proportion (9 pour cent) ont déclaré avoir fait du temps supplémentaire pendant plus d'un poste chaque semaine. Quarante personnes (37 pour cent) ont déclaré qu'elles ne s'étaient livrées à aucune activité physique exténuante. Le nombre moyen d'heures par semaine pour l'ensemble des personnes interrogées s'est établi à 3,8, et le nombre médian à 2 heures. Le nombre moyen d'heures de sommeil par semaine s'est chiffré à 47, soit un peu moins de 7 heures par jour.

Une forte proportion des participants ont déclaré consommer régulièrement des boissons contenant de la caféine, principalement du café (83 pour cent) ou du thé (52 pour cent). Si l'on combine tous les types de boissons à base de caféine, la consommation quotidienne moyenne des personnes interrogées s'est établie à cinq tasses et demie de café par jour, à raison de huit onces par tasse, ce qui avoisine les niveaux de consommation associés à un risque accru pour la santé physique et mentale. Quarante-six pour cent des personnes interrogées étaient des fumeurs, 29 pour cent, d'ex-fumeurs, et 25 pour cent fumaient depuis très longtemps. Malgré la croyance répandue parmi les travailleurs des établissements de correction selon laquelle les membres de ce groupe sont, dans l'ensemble, de gros buveurs, les enquêtés ont déclaré un niveau de consommation remarquablement modéré, soit en moyenne 8,5 consommations standard (c.-à-d. l'équivalent de 1,25 oz de spiritueux ou d'une bouteille de bière de 12 oz par consommation) par semaine. Quinze pour cent ont déclaré être totalement ou quasiment sobres, et 21 pour cent ont déclaré consommer deux ou plusieurs consommations standard par jour. Seulement six personnes (5%) ont déclaré boire plus de quatre consommations standard par jour.

Tous les comportements spécifiques adoptés pour faire face au stress (Annexe A) ont été mentionnés à des degrés variables. Toutefois, les attitudes les plus courantes à cet égard ont été la distanciation, le règlement méthodique des problèmes et la recherche d'un soutien à la fois pratique et émotif. Les divers types de comportements adoptés pour affronter le stress étaient en grande partie indépendants les uns des autres.

Les cotes attribuées à l'aptitude à faire face au stress ont varié de 6 à au plus 20. Quatorze pour cent des personnes interrogées ont eu la cote supérieure. La cote moyenne s'est chiffrée à 15,45. Ces résultats se comparent très avantageusement - ce qui n'est guère surprenant - aux données d'une étude antérieure sur l'aptitude des détenus à faire face au stress. Dans cette dernière étude, l'aptitude à faire face au stress avant l'incarcération se chiffrait en moyenne à 8, et la cote moyenne enregistrée pendant la détention, à 11,6. Dans la présente étude, la grande majorité (85 pour cent) des enquêtés ont enregistré une cote de 12 ou davantage.

v) Conséquences du stress

La cote moyenne obtenue pour la satisfaction au travail représente une réaction neutre (c'est-à-dire ni satisfaction ni mécontentement vis-à-vis du travail). Le degré moyen de satisfaction dans la vie déclaré par l'ensemble des enquêtés correspond à un niveau de satisfaction modéré. La comparaison des réponses initiales et des données de suivi à l'égard de la satisfaction au travail a fait ressortir un accroissement sensible du degré de satisfaction tout au long de l'étude. Cette période a été marquée par une grève du zèle et la signature d'une convention collective. Une analyse plus approfondie des cotes de satisfaction au travail et l'étude des types d'emploi ont révélé que l'augmentation de la satisfaction au travail résultait d'une satisfaction accrue à l'égard de la rémunération des agents de correction au bas de l'échelle (CX 1 ou 2) seulement.

Les médecins de famille de 55 pour cent des personnes interrogées ont déclaré que celles-ci n'avaient pas de problèmes de santé. Des discordances ont toutefois été relevées entre les réponses des médecins et les auto-évaluations des travailleurs en ce qui concerne leur santé physique. En effet, 20 pour cent des participants ont déclaré des troubles physiologiques, alors que leur médecin n'avait fait mention d'aucun traitement médical. Par ailleurs, les médecins de famille de 20 pour cent des enquêtés ont estimé que ces derniers avaient besoin de soins, alors que ces personnes n'avaient déclaré aucun trouble physiologique.

Cinquante pour cent des enquêtés n'ont pris aucun congé imprévu au cours des trente jours précédents (c.-à-d. des congés qui auraient pu être attribués à des problèmes associés au stress). Le nombre moyen de jours de congé non planifiés pris pendant cette période de trente jours s'est élevé à 1,67 jour. Les codes de rendement au travail se sont échelonnés de 203 à 373 avec une moyenne de 312; une cote de 300 signifie que toutes les tâches et tous les objectifs ont été cotés « entièrement satisfaisants ».

Les données recueillies au sujet des facteurs reflétant le moral (par ex., l'auto-évaluation de la satisfaction au travail et dans la vie et l'auto-évaluation de la santé) concordaient entre elles, mais non avec les autres données sur les conséquences du stress.

Résumé

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons conclure que l'échantillon étudié couvre un large éventail d'âges, de niveaux de scolarité et d'antécédents professionnels. Les données sur les dispositions personnelles recueillies auprès des enquêtés sont semblables à celles d'échantillons comparables tirés du public. Les participants subissent divers facteurs de stress importants dans leur milieu de travail et leur vie personnelle, mais ils font preuve d'une excellente aptitude à y faire face. Ils ne sont pas particulièrement mécontents de leur travail et sont modérément satisfaits de leur vie. La plupart sont en bonne santé et ne semblent pas donner un mauvais rendement au travail. On peut donc considérer qu'ils sont dans l'ensemble bien adaptés et - comme nous l'avons laissé entendre dans l'introduction - qu'une bonne adaptation est possible en présence de facteurs de stress importants.

Analyse des variables révélatrices

Le tableau 3 présente une vue d'ensemble de la façon dont chacune des variables pertinentes permet de prévoir chaque conséquence du stress. L'âge, les états affectifs négatifs et le nombre de problèmes mentionnés ont toujours été consignés en premier pour que l'on puisse vérifier les éventuels effets de ces variables sur les indicateurs qui présentent le plus d'intérêt (c.-à-d. le sentiment de cohérence, l'aptitude à faire face au stress et les comportements adoptés pour y faire face). Les variables psychologiques que constituent les états affectifs négatifs et le sentiment de cohérence sont en général de bons indices de l'auto-évaluation des conséquences du stress par les travailleurs. Toutefois, leur utilité pour prévoir l'évaluation par le médecin de l'état de santé des travailleurs et l'évaluation du rendement au travail faite par le supérieur s'est révélée faible ou inexistante. L'importance de l'âge comme indice se limite à l'évaluation de l'état de santé par le médecin.

L'aptitude à faire face au stress est un indice très révélateur de toutes les conséquences du stress, mis à part l'évaluation du rendement au travail par un supérieur. Les données sur les comportements spécifiques adoptés pour faire face au stress (par ex., la dérobade et la distanciation) et l'activité physique ont des effets particuliers sur certaines conséquences du stress. La dérobade est un comportement associé à un degré de satisfaction peu élevé à l'égard du travail et de la vie, mais ne présente pas de corrélations avec l'état de santé. L'activité physique est révélatrice de l'auto-évaluation de l'état de santé, mais non du rapport médical. L'aptitude à faire face au stress et la plupart des comportements spécifiques adoptés pour y faire face demeurent révélateurs après vérification du sentiment de cohérence, de l'âge, des états affectifs négatifs et du niveau de stress.

Tableau 3

Résumé des variables révélatrices de chaque conséquence du stress

Variable	Sat. trav.	Sat. vie	Auto-éval. état santé	Éval. santé par médecin	Absence trav.	Rend. trav.
Age					*	
Problèmes	*	*	*			
États affectifs négatifs	*	*	*		*	
Sentiment de cohérence	*	*	*		*	
Aptitude à faire face au stress	*	*	*	*	*	
<i>Comportements adoptés pour faire face au stress :</i>						
Dérobage	*	*				
Confrontation						*
Distanciation			*			
Règlement méthodique des problèmes	*					
Activité physique		*				

* Indique que la variable est très révélatrice des conséquences du stress.

Ainsi, le type de conséquence dicte le type de donnée qui permettra de mieux prévoir cette conséquence d'une manière relativement systématique. Plus la conséquence est fondée sur la connaissance des sentiments qu'éprouve l'enquêté à l'égard d'un aspect tel que son travail, sa vie ou sa santé, plus cette conséquence est associée étroitement à l'évaluation du stress ou aux variables psychologiques, comme le sentiment de cohérence, qui comprennent des éléments amenant l'enquêté à évaluer son environnement du point de vue cognitif.

En ce qui concerne les conséquences du stress évaluées par des personnes de l'extérieur, les caractéristiques de l'enquêté les plus facilement perceptibles ou observables de la part de ces personnes sont très révélatrices. Ainsi, l'âge et les comportements observables sont plus susceptibles d'être pris en considération dans ces évaluations que les traits de caractère moins visibles ou les évaluations non observables fondées sur la connaissance faites par l'enquêté.

Constatations

La présente étude visait deux principaux objectifs : 1) déterminer l'utilité relative du sentiment de cohérence, de l'aptitude à faire face au stress et des comportements spécifiques adoptés pour y faire face comme moyens de prévoir diverses données, recueillies auprès des intéressés et d'autres personnes, sur leur degré d'adaptation; et 2) déterminer comment les travailleurs des établissements de correction se comportent dans leur milieu de travail et y réagissent.

Des analyses de régression multiple ont démontré ce qui suit : le sentiment de cohérence est un indice révélateur de l'auto-évaluation du degré de satisfaction et de l'état de santé; l'aptitude à faire face au stress

est très révélatrice de toutes les conséquences du stress évaluées, à l'exception de l'évaluation du rendement au travail faite par le supérieur; certains comportements adoptés pour faire face au stress présentent des corrélations précises avec les diverses conséquences. L'âge, les états affectifs négatifs et un élément d'évaluation du stress ont été vérifiés dans toutes les équations de régression. L'âge comporte un certain nombre de liens avec les comportements adoptés pour faire face au stress, mais il présente peu d'intérêt comme indice des conséquences du stress.

Les travailleurs des établissements de correction ne présentent pas de différences marquées par rapport à l'ensemble de la population; ils ne sont pas particulièrement mécontents de leur travail et réussissent en général à affronter le stress dans leur travail. La nature des facteurs de stress qu'ils subissent dans leur travail est particulièrement intéressante. Cette constatation est importante pour l'employeur, le Service correctionnel du Canada, tout comme d'ailleurs le constat que l'aptitude à faire face au stress est révélatrice du degré de satisfaction au travail, de l'état de santé et de l'absentéisme. Chacun de ces points fera l'objet d'une analyse plus détaillée.

Sentiment de cohérence

Le sentiment de cohérence est un bon indice de l'auto-évaluation que le travailleur fait de son état de santé, bien qu'il ne soit pas révélateur de l'évaluation du médecin, comme l'a signalé Antonovsky (1987). Cette variable est cependant révélatrice des absences imprévues, qui peuvent être interprétées comme un signe de maladie, en plus d'être considérées comme un élément indicateur du rendement au travail.

Dans la présente étude, l'auto-évaluation de l'état de santé coïncide davantage avec la satisfaction au travail et dans la vie qu'avec l'évaluation de l'état de santé faite par un médecin. En règle générale, une bonne santé dépend peut-être davantage des normes et des attentes de la personne qui l'évalue que de toute valeur mesurable de façon sûre. Cohen et ses collaborateurs (1982) signalent le nombre élevé de problèmes que suscite l'utilisation du facteur santé comme critère. Il faut en effet établir une distinction entre un comportement associé à la maladie et un délabrement réel de l'état de santé; tenir compte de la diversité des conséquences du stress en rapport avec la maladie mesurées, du degré d'invalidité; pouvoir différencier les effets à court terme et les effets à long terme. Les données recueillies dans le cadre de notre étude corroborent bon nombre des points soulevés par ces auteurs.

Il n'est pas surprenant que les données portant sur les dispositions personnelles telles que le sentiment de cohérence et les états affectifs négatifs ainsi que le nombre de problèmes cités soient révélatrices de l'auto-évaluation du degré d'adaptation. Les variables dépendantes et indépendantes sont en effet fondées sur la cognition. Il est toutefois étonnant que le nombre de problèmes mentionnés soit associé à un accroissement sensible des écarts enregistrés quant à l'auto-évaluation des conséquences du stress, après vérification des états affectifs négatifs, et qu'après vérification des deux éléments, le sentiment de cohérence puisse ajouter beaucoup de poids à l'équation. De toute évidence, le sentiment de cohérence est plus qu'un élément d'évaluation des états affectifs négatifs, bien que les deux puissent refléter un concept sous-jacent commun.

Il est également étonnant que le sentiment de cohérence et les états affectifs négatifs revêtent une telle importance en tant qu'indices de l'absentéisme. Watson et Pennebaker (1989) ont constaté que même si les états affectifs négatifs sont étroitement liés à l'auto-évaluation de l'état de santé, ils ne présentent pas de liens avec les absences motivées par des problèmes de santé. Les données recueillies dans la présente étude pour mesurer l'absentéisme comprennent l'absence pour tout motif imprévu et ne peuvent être strictement comparées aux absences motivées par des ennuis de santé, même si la plupart des enquêtés considèrent que les absences imprévues sont des « congés d'hygiène mentale ». Cela atteste de nouveau la difficulté de définir les conséquences du stress sur la santé et que de nombreux types différents de conduites peuvent être associés à la maladie.

Le sentiment de cohérence peut également avoir un effet sur l'efficacité avec laquelle une personne affronte le stress. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il existe une certaine corrélation entre le sentiment de cohérence et l'aptitude à faire face au stress. Dans une étude complètement différente, Scheier, Weintraub et Carver (1986) comparent les optimistes et les pessimistes à l'aide d'un élément d'évaluation de l'optimisme présentant de nombreuses similitudes avec les données utilisées dans notre étude pour mesurer le sentiment de cohérence. Les auteurs notent que les optimistes éprouvent moins de symptômes de détresse émotionnelle dans des situations de stress que les pessimistes. Ils ont également constaté des corrélations positives entre la propension à être optimiste et l'aptitude à faire face au stress par le règlement des problèmes, la recherche d'un soutien social et l'aptitude à effectuer une réévaluation positive de la situation, alors qu'ils ont établi des liens entre le pessimisme et le rejet. Dans leur étude, l'acceptation est associée à l'optimisme uniquement lorsque la situation est perçue comme échappant au contrôle de l'individu. Les auteurs ont conclu que « les optimistes se tirent mieux d'affaire, au moins en partie, parce qu'ils ont recours à des stratégies plus susceptibles d'être efficaces » (page 1263). Par conséquent, comme l'a laissé entendre Antonovsky (1979), le sentiment de cohérence peut être un élément décisif dans le choix des stratégies adoptées pour affronter efficacement le stress qui, elles, influent sur certaines conséquences du stress.

Aptitude à faire face au stress

L'élément d'évaluation de l'aptitude à faire face au stress élaboré par Zamble et Porporino (1988) est de toute évidence utile pour prévoir le degré d'adaptation, tant du point de vue de l'auto-évaluation des conséquences du stress que des conséquences évaluées par une source externe. Bien que les moyens adoptés pour faire face au stress et d'autres conduites plus générales puissent avoir une certaine utilité en tant que moyens de prévoir certaines conséquences du stress, aucune de ces variables ne peut donner lieu à des généralisations pour l'ensemble des conséquences du stress.

Les auteurs d'études antérieures ont eu tendance à généraliser en grande partie le processus mis en oeuvre pour faire face au stress, tant du point de vue des réactions de l'individu (c'est le cas, par exemple, de Folkman, Lazarus, Gruen et DeLongis, 1986) que du niveau de succès enregistré à l'égard de différents types de conséquences (voir Heppner, Kamper et Brunning, 1987). Dans la présente étude, les variables auto-évaluées ne correspondent pas beaucoup, sinon pas du tout, à l'évaluation faite par une source externe de l'état de santé et du rendement professionnel, pas plus d'ailleurs que ces deux derniers éléments ne concordent entre eux. Peu d'éléments dans cette étude corroborent l'existence de types de comportements cohérents adoptés pour faire face au stress. Il existe peu de corrélations entre les différents moyens utilisés pour faire face au stress. La corrélation positive la plus visible que l'on puisse faire concerne le règlement méthodique des problèmes et la réévaluation positive de la situation. Par conséquent, il semble y avoir une association plus étroite entre l'adoption d'un comportement fondé sur la solution des problèmes et un comportement de type émotif qu'entre des comportements de même nature.

Si l'on peut vraiment parler d'un type de comportement adopté pour faire face au stress, celui-ci est d'ordre qualitatif, c'est-à-dire défini en fonction de l'efficacité et de la pertinence avec lesquelles un individu adopte une série de comportements. Il ne concerne pas spécifiquement ce que cette personne est généralement encline à faire. Parmi les définitions des comportements adoptés pour faire face au stress dans notre étude, certains sont manifestement associés à de bonnes attitudes (c.-à-d. le règlement méthodique des problèmes et la réévaluation positive de la situation). Toutefois, plusieurs autres comportements couramment adoptés pour faire face au stress (c.-à-d. la recherche d'un soutien social et la distanciation) ne sont pas associés à l'aptitude à faire face au stress. Cela donne à penser que c'est la qualité du choix qui préside à leur utilisation qui importe le plus.

L'utilité d'un élément de mesure comportemental tel que l'aptitude à faire face au stress comme moyen de prévoir l'auto-évaluation des conséquences du stress invalide les critiques que l'on peut lire dans les ouvrages traitant des conséquences du stress, selon lesquelles la plupart des indices et des conséquences sont brouillés par les symptômes de la détresse émotionnelle. Dohrenwend et ses associés (1984, 1985) ainsi que Gore (1987) prétendent que les variables tant indépendantes que dépendantes sont brouillées par les symptômes

de la détresse émotionnelle dans les cas où l'on se fonde sur l'évaluation du stress pour prévoir ses conséquences. De même, l'évaluation de l'aptitude personnelle d'un individu à faire face au stress, telle que mesurée par des concepts comme le sentiment de cohérence, risque d'être brouillée par la détresse émotionnelle. La présente étude montre clairement qu'une évaluation simple des états affectifs négatifs est étroitement associée au sentiment de cohérence ainsi qu'à l'auto-évaluation du degré de satisfaction et de l'état de santé.

Cohen, Towbes et Flocco (1988) ont montré que la perception de la disponibilité d'un soutien social est liée à l'humeur, alors que le recours effectif à un tel soutien ne l'est pas. Cela tend à démontrer que la collecte de données comportementales, quoiqu'elles soient déclarées par les enquêtés, est indispensable pour confirmer l'existence des facteurs qui sous-tendent le processus mis en oeuvre pour faire face efficacement au stress, ainsi que pour produire l'information permettant de prévoir les conséquences du stress.

Comportements spécifiques adoptés pour faire face au stress

Plusieurs des données recueillies sur les comportements ont permis de rendre compte d'une proportion importante des variations observées à l'égard d'au moins une des conséquences du stress mesurées dans la présente étude. Le règlement méthodique des problèmes a permis de prévoir de façon significative le degré de satisfaction au travail, l'absentéisme et l'état de santé évalué par le médecin. L'utilité du règlement méthodique des problèmes et de la dérobade comme indices révélateurs n'est pas particulièrement étonnante, compte tenu de la forte corrélation entre l'adoption de ces deux types de comportements pour faire face au stress et l'aptitude à y faire face. Les liens entre la dérobade et la dépression ont été attestés à maintes reprises (Coyne et collaborateurs, 1981; Folkman et Lazarus, 1986; Rohde, Lewinsohn, Tilson et Seeley, 1990). Crassweller, Stearns, Alfano et Stark-Adamec (1990) ont cependant constaté que les stratégies adoptées individuellement pour faire face au stress étaient de piètres indices du surmenage, qui peut être considéré comme un élément révélateur du moral des travailleurs au même titre que la satisfaction et l'auto-évaluation de l'état de santé. Par conséquent, les comportements spécifiques adoptés pour faire face au stress en tant qu'indices semblent révélateurs des conséquences mesurées.

L'utilité de l'activité physique comme indice de l'auto-évaluation de l'état de santé concorde avec les constatations de la plupart des documents traitant de gestion du stress (par ex., Hanson, 1985). L'utilisation de la distanciation en tant qu'indice de l'état de santé évalué par le médecin est intéressante, compte tenu de l'absence de liens entre la distanciation et l'aptitude à faire face au stress. Même si la distanciation n'est pas toujours un moyen efficace d'affronter le stress, il est possible que cette attitude se révèle un excellent moyen de protéger sa santé à long terme. On pourrait aussi avancer que les personnes qui ont fréquemment recours à la distanciation sont moins susceptibles de consulter leur médecin de famille qui, de son côté, est moins susceptible d'avoir l'occasion de déceler chez elles des ennuis de santé. Ce phénomène est peut-être un exemple de la façon de se mettre à l'abri des affections iatrogènes.

Il a été décevant de constater que les variables autres que la confrontation ne sont pas révélatrices du rendement au travail, quoique cela n'ait pas été entièrement imprévu. Beaucoup de participants ont déploré de manière officieuse que l'évaluation de leur rendement effectuée par leur supérieur immédiat vise, dans le meilleur des cas, à éviter des conflits ou, dans le pire des cas, reflète des sympathies ou des antipathies personnelles. Il est compréhensible que les stratégies de confrontation soient révélatrices de l'évaluation du rendement. Bien que l'importance de cet aspect soit théoriquement négligeable, il serait bon que les cadres supérieurs du Service correctionnel en tiennent compte.

Age

A l'exception de l'âge, la plupart des variables démographiques présentent des liens très ténus avec les principales variables (c.-à-d. les dispositions personnelles, les comportements adoptés pour faire face au stress et les conséquences du stress) utilisées dans cette étude. Il y a toutefois des corrélations entre l'âge et les types de comportements adoptés pour faire face au stress, et le sentiment de cohérence. Comme prévu, à mesure que l'âge augmente, l'évaluation par le médecin de famille de l'état de santé devient moins positive,

mais aucune corrélation n'a été observée entre le vieillissement et l'auto-évaluation de l'état de santé. L'âge n'a pas de rapport avec l'aptitude à faire face au stress.

Les différences relevées dans les comportements adoptés pour faire face au stress en fonction de l'âge peuvent être attribuables aux changements qui interviennent dans les types de facteurs de stress susceptibles de se manifester au fur et à mesure qu'une personne avance en âge, ou aux changements qui s'opèrent dans son aptitude à y faire face. Aldwin et Revenson (1985) signalent que le vieillissement est caractérisé par un amoindrissement des facteurs de stress, qui deviennent cependant plus néfastes et incontrôlables. La présente étude a également fait ressortir un rapport négatif entre l'âge et le nombre de problèmes cités ($r = -.28, p .01$). De plus, ces auteurs ont notamment constaté que les personnes d'un certain âge ont moins recours à du soutien que les jeunes. Felton et Revenson (1987) attribuent cette dernière différence à un effet de cohorte lié à des changements culturels à l'égard du degré d'autonomie jugé approprié. Toutefois, notre étude révèle une augmentation du recours à un soutien social pratique au fur et à mesure que l'âge avance. Il est possible que les différences imputables au groupe varient d'une culture à l'autre (c.-à-d. aux États-Unis par rapport au Canada), ou encore que le groupe d'âge (41 ans à 89 ans dans l'étude de Revenson, contre 21 ans à 68 ans dans notre étude) soient à l'origine de cette différence.

Woods et Birren (1984) avancent l'hypothèse que les personnes d'un certain âge sous-évaluent les symptômes et la maladie, et que les personnes d'un certain âge qui font de l'exercice éprouvent un bien-être plus grand. Il convient de signaler qu'une activité physique plus intense est associée dans notre étude à une auto-évaluation de l'état de santé plus favorable, mais ne présente pas de rapport avec l'évaluation de l'état de santé faite par le médecin. Costa et McCrae (1980) soulignent que les attentes à l'égard de la santé diminuent avec l'âge et concluent que le névrosisme (un concept analogue aux états affectifs négatifs) est un meilleur indice des ennuis de santé que l'âge.

Par conséquent, l'âge n'est pas un indice particulièrement révélateur des conséquences du stress, mis à part le fait évident que la santé se détériore avec l'âge. Ce facteur est révélateur de la façon dont les gens perçoivent le stress et les comportements qu'ils adoptent pour y faire face. Les personnes âgées peuvent adopter des comportements différents, mais non moins efficaces, pour affronter le stress.

Perception de leur milieu de travail par les travailleurs des établissements de correction et réactions

L'échantillon des travailleurs des établissements de correction interrogés couvre un large éventail d'âges, de niveaux de scolarité et d'expérience. Ils ne semblent pas différer des enquêtés d'échantillons comparables pour ce qui est des aspects relatifs aux dispositions personnelles, et ils ne se distinguent d'aucune autre façon particulière. Ils ont cité toute une gamme de facteurs de stress attribuables à leur travail. Vingt-huit pour cent ont déclaré que leur travail est une source de problèmes familiaux graves, ce qui pourrait indiquer qu'ils jugent que le niveau de stress engendré par leur travail est élevé.

Malgré les problèmes subis au travail, les participants ont manifesté une excellente aptitude à faire face au stress et ne se sont pas déclarés particulièrement mécontents de leur travail. Contrairement aux données d'études américaines antérieures, peu d'indications donnent à penser que les travailleurs de cet échantillon consommaient trop d'alcool, étaient en mauvaise santé ou d'une très grande mobilité sur le plan professionnel.

La plupart (90 pour cent) avaient déjà occupé un emploi en dehors des services correctionnels, mais à en juger par le nombre moyen d'années d'ancienneté au Service correctionnel du Canada, de nombreux enquêtés étaient satisfaits de leur travail. Dans une étude sur les agents de correction canadiens, Willett (1982) a avancé que beaucoup se considèrent « prisonniers » d'un emploi qui leur procure une rémunération démesurément élevée par rapport à leur niveau de scolarité et à leurs compétences. Toutefois, l'échantillon de notre étude se composait d'agents non chargés de la sécurité qui, pour la plupart, avaient des qualifications, et le tiers environ des enquêtés avaient fait des études de niveau collégial. Les changements

apportés aux méthodes et normes de recrutement au cours de la dernière décennie ont manifestement porté fruit.

La présente étude donne à penser qu'en situation de travail, ce sont -dans l'ordre- les cadres, les collègues et les détenus qui représentent les principales sources de stress pour les participants. Dans un manuscrit non publié, Breen (1986) a constaté une hiérarchie semblable dans les principaux facteurs de stress relevés dans un échantillon d'agents de correction travaillant dans un pénitencier fédéral du Manitoba. Dans son étude, les facteurs suivants se sont révélés des sources de stress très ou extrêmement importantes : bureaucratie (63 %); mauvaises relations de travail avec les collègues (37 %); rapports négatifs avec les supérieurs (34 %); danger (30 %); activités désagréables ou ennuyeuses (18 %).

Conséquences pour le S.C.C.

Tout organisme qui s'efforce, dans la mesure du possible, de réduire les sources de stress dans le milieu de travail a beaucoup de mérite. Dans un chapitre traitant du stress au travail, Cooper (1978), tout en reconnaissant le rôle de la personnalité et du talent de chaque individu, laisse entendre que certains facteurs de stress sont liés à la nature même du travail. Il conclut à la nécessité, si possible, de déterminer et d'éliminer ces facteurs pour réduire le stress au travail. Gore (1987) résume cette approche dans son modèle Maîtrise des exigences du travail et fait un contraste entre celui-ci et le modèle Adaptation de la personne à son environnement, qu'elle rapproche du paradigme de la psychologie clinique. Dans ce dernier modèle, on attribue un rôle à l'individu dans son adaptation aux facteurs de stress engendrés par le travail. Comme l'a observé Vachon (1987), un bon modèle d'adaptation de la personne à son environnement doit non seulement prendre en considération la mesure dans laquelle les compétences et les aptitudes du travailleur s'harmonisent avec les exigences du poste, mais également la mesure dans laquelle le milieu de travail lui procure les ressources nécessaires pour l'aider à faire face avec succès à des situations susceptibles d'être problématiques.

Dans la présente étude, le personnel d'encadrement et l'ennui ont été cités comme des sources de stress fréquentes qui pourraient être liées à la nature même du travail, quoiqu'elles soient modifiables. Beaucoup d'enquêtés ont attribué leur vif mécontentement aux aptitudes insuffisantes des cadres intermédiaires à assumer la conduite des activités et à diriger leur équipe. A cet égard, les participants ont fréquemment observé que les cadres moyens changeaient trop souvent d'emploi pour bien connaître leurs subordonnés ou les problèmes et difficultés auxquels ces derniers sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions.

Ces commentaires donnent à penser que beaucoup d'améliorations pourraient être apportées pour transformer cette source de stress en un soutien qui permettrait aux travailleurs d'affronter les autres agents de stress. Il existe deux stratégies évidentes pour réduire cette source de stress : (i) nommer les cadres à un poste pour une période plus raisonnable et plus longue; (ii) accorder plus d'importance à la gestion des ressources humaines comme critère d'avancement et comme objectif de formation du personnel.

Dans une étude portant sur le personnel d'une prison suédoise, Harenstam, Palm et Theorell (1988) ont constaté qu'une haute opinion du mode de gestion était associée à une plus grande satisfaction au travail et à un moral plus élevé, qui étaient par ailleurs liés à une diminution des symptômes de maladie et du taux d'absentéisme. Toutefois, Hackman et Oldham (1980) prétendent qu'il y a peu de preuves que de meilleures aptitudes à la gestion chez les cadres puissent avoir un effet quelconque sur le rendement au travail, et qu'il est possible que certains aspects d'une piètre gestion résultent de l'attitude du personnel subalterne. Weinberg et ses collaborateurs (1985) ont constaté que les cadres des services correctionnels déploraient une tension beaucoup plus grande dans leurs relations avec leur subordonnés que les cadres d'autres types de services. La faible productivité des travailleurs, l'insubordination et la piètre qualité de la communication figurent parmi les principales sources de stress citées par les cadres des services correctionnels.

Un certain degré d'ennui est peut-être inévitable dans quelques-unes des tâches et des postes confiés aux agents de correction, bien que l'ennui résulte en grande partie d'une évaluation très subjective d'une situation donnée. Les tâches qui manquent le plus visiblement d'intérêt (par ex., la surveillance dans les tours) pourraient être combinées à des fonctions de bureau, comme l'établissement de l'horaire des postes ou, dans les établissements appropriés, l'introduction des données informatisées.

Au cours de la dernière décennie, le S.C.C. a adopté une politique de rotation des agents de correction dans tous les emplois et postes afin de répartir équitablement les postes et les emplois réputés désagréables. Toutefois, il est vite devenu évident au cours d'entretiens avec des agents de correction que certaines personnes préfèrent les postes ou les emplois jugés désagréables et sont disposées à les échanger avec d'autres travailleurs. Dans un contexte où l'on s'efforce d'accroître l'intérêt et la motivation des emplois prétendument désagréables, il pourrait être indiqué d'apparier les travailleurs à des groupes d'emploi donnés plutôt que d'exiger d'eux qu'ils occupent tous les emplois. De même, en ce qui concerne les postes, le système de rotation est peut-être équitable, mais ce n'est pas forcément la solution idéale. Levi, Frankenhaeuser et Gardell (1982) signalent que les travailleurs qui font la rotation des postes éprouvent davantage de problèmes d'insomnie, de sautes d'humeur, de troubles digestifs et de perturbations sociales que ceux qui travaillent la nuit en permanence.

La prestation de programmes de gestion du stress à l'intention du personnel est un moyen courant d'aider le personnel à faire face aux pressions et aux difficultés de leur travail. Il convient de signaler que les dispositions personnelles (évaluées à l'aide de variables telles que le sentiment de cohérence et les états affectifs négatifs) et les comportements adoptés pour faire face au stress jouent un rôle important et distinct dans l'interprétation des variations observées dans les conséquences du stress, comme l'atteste notre étude. Il est donc particulièrement important que les programmes de gestion du stress se concentrent sur les changements à apporter sur les plans des attitudes, de la connaissance et des croyances.

Soulignons en outre que l'efficacité d'un comportement adopté pour faire face au stress variera selon les circonstances. En dépit de l'importance accordée à la maîtrise du milieu de travail dans de nombreuses méthodes qui font autorité dans le domaine du stress (par ex., Bandura, 1977), il existe de toute évidence des situations où le refus et la distanciation constituent les stratégies les plus efficaces. Dans son analyse de la thérapie fondée sur le règlement des problèmes, D'Zurilla (1986) définit la solution des problèmes comme une réaction au stress qui peut modifier la situation problématique ou la réaction de l'intéressé à cette situation. Il vaut la peine de souligner que dans notre étude, la distanciation est associée à une diminution des problèmes de santé déclarés.

Toutefois, dans tout projet visant à initier les travailleurs à des comportements plus appropriés pour faire face au stress, il conviendrait de souligner que l'efficacité du comportement adopté peut dépendre des dispositions personnelles (par ex., le « locus de contrôle »). Strenz et Auerbach (1988) ont constaté que des personnes occupant un rang élevé du point de vue du « locus de contrôle » externe qui avaient reçu une formation axée sur la solution des problèmes dans une situation où les possibilités d'utiliser ces stratégies étaient limitées (c.-à-d. être pris en otage), avaient eu les réactions les moins bonnes sur le plan de l'anxiété et de l'adaptation.

Certains milieux de travail et certaines situations peuvent dicter certains types de comportements pour faire face au stress, comme l'a montré Parkes (1986). Par exemple, dans le milieu des services correctionnels, la recherche d'un soutien social pratique peut être entravée par un manque de confiance envers les collègues et les supérieurs. La création d'équipes de travail plus petites et plus stables peut favoriser l'instauration d'un meilleur climat de confiance et, partant, l'utilisation de ce type de recours.

Résumé

L'étude présentée dans ces pages nous a permis d'exposer notre connaissance de la façon dont les travailleurs des services correctionnels se comportent dans leur milieu de travail et y réagissent. Bien que ces travailleurs, pris collectivement, affrontent avec une efficacité étonnante les facteurs de stress et les impératifs de leur travail, certains s'en tirent mieux que d'autres. Les personnes qui font face au stress avec le moins de succès se reconnaissent aisément à leur conduite et à leurs opinions. En effet, elles éprouvent un faible sentiment de cohérence, ont des états affectifs très négatifs, déplorent un plus grand nombre de problèmes de stress, ont une santé moins bonne ainsi qu'une satisfaction moins grande au travail et dans la vie. De plus, ces personnes ont une vie sociale moins active en dehors de leur travail et s'adonnent peu à des loisirs et à des passe-temps. Ce groupe se caractérise aussi par une ancienneté supérieure à la moyenne au S.C.C., indépendamment de l'âge.

Cette étude a montré de façon plus générale que bon nombre des variables utilisées pour prévoir les conséquences de stress sont quelque peu liées au type de conséquence et à la méthode d'évaluation utilisée. Les états affectifs négatifs demeurent un facteur négatif dans l'évaluation du degré d'adaptation déclaré par les enquêtés, mais ne fait pas totalement abstraction du rôle de la personnalité et des éléments d'évaluation du stress. L'importance des variables psychologiques, par-delà celle des variables cognitives, nous rappelle que la connaissance et les comportements sont tous deux importants dans toute tentative pour réduire la détresse et favoriser l'épanouissement personnel. Enfin, l'aptitude à faire face au stress s'est révélée un excellent indice d'une grande variété de conséquences du stress.

Bibliographie

- Aldwin, C.M., et Revenson, T.A., (1987), « Does coping help ? », An examination of the relation between coping and mental health. *Journal of Personality & Social Psychology* 53, pp. 337 à 348.
- Antonovsky, A. (1979), *Health, stress and coping*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1984), « The sense of coherence as a determinant of health », tiré de J.D. Matarazzo, S.M. Weiss, N.E. Miller et J.A. Herd (éd.), *Behavioral Health : A Handbook of Health Enhancement and Disease Prevention*, New York, John Wiley.
- Antonovsky, A. (1987), *Unravelling the mystery of health : How people manage stress and stay well*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1977), « Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84, pp. 191 à 215.
- Bandura, A. (1982), « Self-efficacy mechanism in human agency », *American Psychologist* 37, pp. 122 à 147.
- Banks, M.H., Clegg, C.W., Jackson, P.R., Kemp, N.J., Stafford, E.M., et Wall, T.D. (1980), « The use of the General Health Questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies », *Journal of Occupational Psychology* 53, pp. 187 à 194.
- Billings, A.G., et Moos, R.H. (1981), « The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events », *Journal of Behavioral Medicine* 4, pp. 139 à 157.
- Breen, L. (1986), *The forgotten keepers : Stress and the correctional employee*, recherche non publiée donnée à contrat par le ministère du Solliciteur général du Canada, Ottawa.
- Brief, A.P., Burke, M.J., George, J.M., Robinson, B.S., et Webster, J. (1988), « Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress ? », *Journal of Applied Psychology* 73, pp. 193 à 198.
- Brodsky, C.M. (1982), « Work stress in correctional institutions », *Journal of Prison & Jail Health* 2, pp. 74 à 102.
- Cheek, F.E., et Miller, M.D. (1983), « The experience of stress for correctional officers : A double-bind theory of correctional stress », *Journal of Criminal Justice* 11, pp. 105 à 120.
- Cohen, F., Horowitz, M.J., Lazarus, R.S., Moos, R.H., Robins, L.N., Rose, R.M. et Rutter, M. (1982), rapport d'une table ronde sur les acquis psychosociaux et les agents modificateurs du stress. Tiré de G.R. Elliott et C. Eisdorfer (éd.), *Stress and Human Health : Analysis and Implications for Research*, New York, Springer Publishing Co.
- Cohen, L.E., Towbes, L.C., et Flocco, R. (1988), « Effects of induced mood on self-reported life events and perceived and received social support, *Journal of Personality and Social Psychology* 55, pp. 660 à 674.
- Cooper, C.L. (1978), « Work stress », tiré de P.B. Warr (éd.), *Psychology at Work*.
- Costa, P.T., jr. et McCrae, R.R. (1980), « Somatic complaints in males as a function of age and neuroticism : A longitudinal analysis », *Journal of Behavioral Medicine* 3, pp. 245 à 257.
- Coyne, J., Aldwin, C., et Lazarus, R.S. (1981), « Depression and coping in stressful episodes », *Journal of Abnormal Psychology* 90, pp. 439 à 447.

Crassweller, P.L., Stearns, G.M., Alfano, D.P., et Stark-Adamec, C. (1990), « Individual coping strategies and burnout among RCMP constables », *Canadian Psychology* 31, p. 498.

Dohrenwend, B.S., Dohrenwend, B.P., Dodson, M., et Shrout, P.E. (1984), « Symptoms, hassles, social supports and life events : Problem of confounded measures », *Journal of Abnormal Psychology* 93, pp. 222 à 230.

Dohrenwend, B.P., et Shrout, P.E. (1985), « "Hassles" in the conceptualization and measurement of life stress variables », *American Psychologist* 40, pp. 780 à 785.

D'Zurilla, T.J. (1986), *Problem Solving Therapy : A Social Competence Approach to Clinical Intervention*, New York, Springer.

Ellis, A. (1987), « R.E.T. : Current appraisal and future directions », *Journal of Cognitive Psychotherapy* 1, pp. 73 à 86.

Ellis, A., et Grieger, R., (1977), *Handbook of rational-emotive therapy*, New York, Springer.

Felton, B.J., et Revenson, T.A. (1987), « Age differences in coping with chronic illness », *Psychology & Aging* 2, pp. 164 à 170.

Fleishman, J.A. (1984), « Personality characteristics and coping patterns », *Journal of Health and Social Behavior* 25, pp. 229 à 244.

Folkman, S., et Lazarus, R.S. (1986), « Stress processes and depressive symptomatology », *Journal of Abnormal Psychology* 95, pp. 107 à 113.

Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J., et DeLongis, A. (1986), « Appraisal, coping, health status and psychological symptoms », *Journal of Personality and Social Psychology* 50, pp. 571 à 579.

Folkman, S., Lazarus, R.S., Pimley, S., et Novacek, J. (1987), « Age differences in stress and coping processes », *Psychology and Aging* 2, 34 pp. 171 à 184.

Gore, S. (1986), « Perspectives on social support and research on stress moderating processes », *Journal of Organizational Behavior Management* 8, pp. 85 à 101.

Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980), *Work Redesign*, Don Mills, Addison-Wesley.

Haanson, P.G. (1985), *The Joy of Stress*, Islington, Ont., Hansen Stress Management Organization.

Harenstam, A., Palm, U., et Theorell, T. (1988), « Stress, health and the working environment of Swedish prison staff », *Work & Stress* 2, pp. 281 à 290.

Heppner, P.P., Kamper, M., et Brunning, L. (1987), « The relationship between problem-solving, self-appraisal, and indices of physical and psychological health », *Cognitive Therapy & Research* 11, pp. 155 à 168.

Holahan, C.J., et Moos, R.H. (1986), « Personality, coping, and family resources in stress resistance : A longitudinal analysis », *Journal of Personality & Social Psychology* 51, pp. 389 à 395.

Jacobs, J.B., et Retsky, H.G. (1975), « Prison Guard », *Urban Life* 4, pp. 5 à 29.

- Kobasa, S.C. (1979), « Stressful life events, personality and health : An inquiry into hardiness », *Journal of Personality & Social Psychology* 37, pp. 1 à 11.
- Kobasa, S.C., Maddi, S.R., et Kahn, S. (1982), « Hardiness and health : A prospective study », *Journal of Personality and Social Psychology* 42, pp. 168 à 177.
- Lazarus, R.S. (1966), *Psychological stress and the coping process*, New York, McGraw Hill.
- Lazarus, R.S. (1981), « The costs and benefits of denial », tiré de B.S. et B.P. Dohrenwend (éd.), *Stressful life events and their contexts*, New Brunswick, N.J., Rutgers University Press.
- Lazarus, R.S., et Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Lefcourt, H.M. (1981), « Locus of control and stressful life events », tiré de B.S. & B.P. Dohrenwend (éd.), *Stressful life events and their contexts*, New Brunswick N.J., Rutgers University Press.
- Lefcourt, H.M. (1983), « The locus of control as a moderator variable in stress », tiré de H.M. Lefcourt (éd.), *Research with the locus of control construct, Vol. 2 (Developments and social problems)*, New York, Academic Press.
- Levi, L., Frankenhauser, M., et Gardell, B. (1982), « Report on work stress related to social structures and processes », tiré de G.R. Elliott & C. Eisdorfer (éd.), *Stress and Human Health : Analysis and Implications for Research*, New York, Springer.
- Maddi, S., et Kobasa, S.C. (1984), *The hardy executive : Health under stress*, Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin.
- Matarazzo, J.D. (1982), « Behavioral health's challenge to academic, scientific, and professional psychology », *American Psychologist* 37, pp. 1 à 14.
- Matarazzo, J.D. (1984), « Behavioral health : A 1990 challenge for the health science professions », tiré de J.D. Matarazzo, S. Weiss, J.A. Herd, N.E. Miller, et S.M. Weiss (éd.), *Behavioral health : A handbook of health enhancement & disease prevention*, New York, John Wiley & Sons.
- Maxim, P., et Plecas, D. (1985), *C.S.C. Correctional officer development study : A survey of correctional officers, their attitudes, and job concerns*, Ottawa, Service correctionnel du Canada.
- Meichenbaum, D. (1977), *Cognitive-behavior modification : An integrative approach*, New York, Plenum Press.
- Moss, R.H. (1984), « Context and coping : Toward a unifying conceptual framework », *American Journal of Community Psychology* 12, pp. 5 à 25.
- Parkes, K.R. (1986), « Coping in stressful episodes : The role of individual differences, environmental factors, and situational characteristics », *Journal of Personality & Social Psychology* 51, pp. 1277 à 1292.
- Rhode, P., Lewinsohn, P.M., Tilson, M., et Seeley, J.R. (1990), « Dimensionality of coping and its relation to depression », *Journal of Personality & Social Psychology* 58, pp. 499 à 511.
- Ross, R.R. (1981), *Prison Guard/Correctional officer : The use and abuse of the human resources of prisons*, Toronto, Butterworths.
- Rutter, D.R., et Fielding, P.J. (1988), « Sources of occupational stress : An examination of British prison officers », *Work & Stress* 2, pp. 291 à 300.

Seeman, M., Seeman, T., et Sayles, M. (1985), « Social networks and health status : A longitudinal analysis », *Social Psychology Quarterly* 48, pp. 237 à 248.

Shamir, B., et Drory, A. (1982), « Occupational tedium among prison officers », *Criminal Justice & Behavior* 9, pp. 79 à 99.

Scheier, M.F., Weintraub, J.K., et Carver, C.S. (1986), « Coping with stress : Divergent strategies of optimists and pessimists », *Journal of Personality and Social Psychology* 51, pp. 1257 à 1264.

Snell, W.E., et Hawkins, R.C. (1985), « Life satisfaction and irrational beliefs : The mediating influence of negative and positive life change », *Journal of R.E.T.* 3, pp. 44 à 54.

Vachon, M.L.S. (1987), *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying, and the bereaved*, Washington, Hemisphere Publishing Co.

Warr, P., Cook, J., et Wall, T. (1979), « Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being », *Journal of Occupational Psychology* 52, pp. 129 à 148.

Watson, D. (1988), « Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect : Their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities », *Journal of Personality and Social Psychology* 54, pp. 1020 à 1030.

Watson, D., Clark, L.A., et Tellegen, A. (1988), « Development and validation of brief measures of positive and negative affect : The PANAS scales », *Journal of Personality and Social Psychology* 54, pp. 1063 à 1070.

Watson, D., et Pennebaker, J.W. (1989), « Health complaints, stress, and distress : Exploring the central role of negative affectivity », *Psychological Review* 96, pp. 234 à 254.

Watson, D., Pennebaker, J.W., et Folger, R. (1987), « Beyond negative affectivity : Measuring stress and satisfaction in the workplace », *Journal of Organizational Behavior Management* 8, pp. 141 à 157.

Weinberg, R.B., Evans, J.H., Otten, C.A., et Marlowe Jr., H.A. (1985), « Managerial stress in corrections personnel », *Corrective & Social Psychiatry & Journal of Behavior Technology, Methods & Therapy* 31, pp. 39 à 45.

Willett, T.C. (1982), *Follow-up study of correctional officers and their partners in 1981*, rapport non publié de la direction des communications, Solliciteur général du Canada, Ottawa.

Woods, A.M., et Birren, J.E. (1984), « Late adulthood and aging », tiré de J.D. Matarazzo, S.M. Weiss, N.E. Miller, et J.A. Herd (éd.), *Behavioral Health : A Handbook of Health Enhancement and Disease Prevention*, New York, John Wiley.

Zamble, E., Porporino, F. et Kalotay, J. (1984), *Analyse du comportement d'adaptation chez les détenus des pénitenciers*, Direction des programmes, rapport spécialisé (no 1984-77), Ministère du Solliciteur général du Canada, Ottawa.

Zamble, E., et Porporino, F. (1988), *Coping, behavior and adaptation in prison inmates*, New York, Springer-Verlag.

ANNEXES

ANNEXE A

Comportements adoptés pour faire face au stress

Confrontation

Efforts péremptoirs pour changer la situation (par ex., essayer d'amener le responsable à changer d'attitude). Confronter avec agressivité la ou les personnes perçues comme étant responsables de la situation; peut traduire une certaine hostilité, exprimer la colère et la volonté de prendre des risques (par ex. : « J'ai couru un gros risque, mais au moins j'ai agi ! »).

Distanciation

Efforts pour se détacher, essayer d'oublier. Regarder la situation avec insouciance, voir le bon côté des choses, s'en faire une image positive. Résignation, c.-à-d. « C'est ainsi ! », « Il n'y a rien à faire pour changer la situation », « Mieux vaut ne pas y penser ! ». Cette attitude amène à redéfinir la situation pour qu'elle ne se présente pas comme un problème.

Réévaluation positive de la situation

Donner à la situation un sens positif; voir les avantages du stress ou d'une situation négative. Se concentrer sur son épanouissement personnel; avoir foi en quelque chose de nouveau, trouver une force nouvelle pour affronter la situation.

Maîtrise de soi-même

Efforts pour contrôler ses sentiments et ses actes (par ex., garder ses sentiments pour soi, s'efforcer de ne pas agir impulsivement, faire preuve d'ouverture). Techniques de relaxation. Faire des efforts pour supporter la situation sans donner de signes de bouleversement.

Recherche d'un appui social (émotif)

Chercher la sympathie et la compréhension; exprimer sa détresse, sa colère, etc. aux personnes non responsables de la situation; parler de ses doléances avec ses collègues. Avoir quelqu'un à qui se confier.

Recherche d'un soutien social (pratique)

Quête d'information (se renseigner davantage sur la situation); appui tangible (trouver une personne en mesure d'intervenir de façon concrète); chercher l'aide d'un spécialiste ou un autre type d'aide pour résoudre le problème.

Fuite - dérobade

Voeux pieux (par ex., souhaiter que la situation se dissipe); comportements de compensation : manger, boire, fumer, prendre des médicaments, dormir. Éviter les gens. Efforts éviter les situations ou les faits stressants. Se tenir volontairement occupé.

Réaction aux problèmes

Réagir aux aspects immédiats et visibles de la situation sans planification ni analyse.

Règlement méthodique des problèmes

Efforts délibérés pour modifier la situation, l'analyser, mettre au point un plan d'action, trouver différentes solutions, etc. Reconnaître son rôle dans le problème et essayer d'y remédier.^{iv}

ANNEXE B

J'aimerais que vous m'indiquiez votre degré de satisfaction ou de mécontentement à l'égard de chacun des aspects de votre emploi actuel ci-dessous. Chaque élément correspond à un aspect de votre travail actuel d'agent de correction. Il vous suffit d'indiquer votre degré de satisfaction ou de mécontentement à l'aide de l'échelle suivante :

- 1) Je suis extrêmement mécontent
- 2) Je suis très mécontent
- 3) Je suis plutôt mécontent
- 4) Je suis indécis
- 5) Je suis plutôt satisfait
- 6) Je suis très satisfait
- 7) Je suis pleinement satisfait

1) Le milieu ambiant	1 2 3 4 5 6 7
2) La liberté de choisir votre méthode de travail	1 2 3 4 5 6 7
3) Vos collègues	1 2 3 4 5 6 7
4) La reconnaissance de vos efforts	1 2 3 4 5 6 7
5) Votre supérieur immédiat	1 2 3 4 5 6 7
6) Le degré de responsabilité qui vous est attribué	1 2 3 4 5 6 7
7) Votre rémunération	1 2 3 4 5 6 7
8) L'occasion d'utiliser vos compétences	1 2 3 4 5 6 7
9) Les relations de travail entre la direction et le personnel d'exploitation de votre établissement	1 2 3 4 5 6 7
10) Vos chances d'avancement	1 2 3 4 5 6 7
11) La façon dont le S.C.C. est géré	1 2 3 4 5 6 7
12) L'attention accordée à vos suggestions	1 2 3 4 5 6 7
13) Votre horaire	1 2 3 4 5 6 7
14) La variété de vos tâches	1 2 3 4 5 6 7
15) Votre sécurité d'emploi	1 2 3 4 5 6 7
16) Tout bien considéré, que pensez-vous de votre travail dans l'ensemble ?	1 2 3 4 5 6 7

J'aimerais que vous teniez compte de quelques autres aspects de votre vie actuelle et que vous indiquiez votre degré de satisfaction à l'égard de chacun. Veuillez utiliser la même échelle qu'à la page précédente.

- | | |
|--|---------------|
| 1) Votre maison ou appartement | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2) Le secteur où vous habitez | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3) Votre niveau de vie : ce que vous pouvez acheter et faire | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4) La façon de meubler vos loisirs | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5) Votre état de santé actuel | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6) La formation que vous avez reçue | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7) Vos réalisations | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8) Ce que l'avenir semble vous réserver | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9) Votre vie sociale | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10) Votre vie familiale | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11) Le gouvernement actuel | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12) La liberté et la démocratie au Canada aujourd'hui | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13) La justice et l'ordre au Canada aujourd'hui | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14) Les normes et valeurs morales au Canada aujourd'hui | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15) La réputation du Canada dans le monde aujourd'hui | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16) Tout bien considéré, votre vie actuelle dans l'ensemble | 1 2 3 4 5 6 7 |

Extrait de Warr, Cook et Wall (1979)

Questionnaire sur la santé
(Banks, Clegg, Jackson, Kemp, Stafford et Wall, 1980)

Avez-vous récemment :

- | | |
|--|---------|
| 1) Pu vous concentrer sur tout ce que vous faisiez ? | 0 1 2 3 |
| 2) Souffert d'insomnie à cause de vos soucis ? | 0 1 2 3 |
| 3) Eu l'impression d'être utile ? | 0 1 2 3 |
| 4) Été capable de prendre des décisions ? | 0 1 2 3 |
| 5) Été constamment sous tension ? | 0 1 2 3 |
| 6) Eu l'impression d'être incapable de surmonter vos difficultés ? | 0 1 2 3 |
| 7) Été capable de tirer satisfaction de vos activités quotidiennes habituelles ? | 0 1 2 3 |
| 8) Été capable de faire face à vos problèmes ? | 0 1 2 3 |
| 9) Éprouvé des sentiments de tristesse et de dépression ? | 0 1 2 3 |
| 10) Perdu confiance en vous-même ? | 0 1 2 3 |
| 11) Éprouvé le sentiment d'être inutile ? | 0 1 2 3 |
| 12) Été raisonnablement heureux, tout bien considéré ? | 0 1 2 3 |

Est-ce qu'un aspect de votre santé (en général ou en particulier) vous fait souffrir ?

Oui Non

Dans l'affirmative, jusqu'à quel point en souffrez-vous ?

Très peu			Modérément			Beaucoup
1	2	3	4	5	6	7

Dans quelle mesure, le cas échéant, votre état de santé vous empêche-t-il de mener les activités que vous estimez appropriées pour vous ?

Pas du tout			Modérément			Beaucoup
1	2	3	4	5	6	7

Échelle des émotions positives et négatives
(Watson, Clarke et Tellegen, 1988)

L'échelle ci-dessous comporte un certain nombre de termes décrivant divers sentiments et émotions. Lisez chaque terme et inscrivez la réponse appropriée en regard de chacun. Indiquez jusqu'à quel point vous avez éprouvé ce sentiment ou cette émotion au cours des trois derniers mois. Servez-vous de l'échelle suivante pour consigner vos réponses.

1	2	3	4	5
très légèrement	un peu	modérément	beaucoup	extrêmement
_____	intéressé	_____	irritable	
_____	angoissé	_____	vif	
_____	agité	_____	honteux	
_____	bouleversé	_____	motivé	
_____	énergique	_____	nerveux	
_____	coupable	_____	déterminé	
_____	craintif	_____	attentif	
_____	hostile	_____	fébrile	
_____	enthousiaste	_____	actif	
_____	fier	_____	timoré	

Questionnaire sur la perception de la vie

Voici une série de questions portant sur différents aspects de la vie. Chaque question est assortie d'un choix de sept réponses possibles. Veuillez indiquer le numéro correspondant à votre réponse, les numéros 1 et 7 étant les réponses extrêmes. Si la mention figurant sous 1 correspond à votre réponse, encerclez ce numéro; si la mention apparaissant sous 7 correspond à votre réponse, encerclez ce numéro. Sinon, encerclez le numéro correspondant le mieux à votre réponse. N'encerclez qu'un numéro par question.

1. Lorsque vous parlez avec quelqu'un, avez-vous l'impression d'être incompris ?

1	2	3	4	5	6	7
jamais						toujours

2. Dans le passé, lorsque vous avez dû travailler en collaboration avec des collègues, avez-vous eu l'impression :

1	2	3	4	5	6	7
que la tâche ne serait sûrement pas menée à bien						que la tâche serait sûrement menée à bien

3. Pensez aux gens que vous côtoyez quotidiennement. Mis à part ceux dont vous vous sentez proche, les connaissez-vous bien pour la plupart ?

1	2	3	4	5	6	7
ils sont des étrangers pour vous						vous le connaissez très bien

4. Avez-vous l'impression d'être indifférent à votre entourage ?

1	2	3	4	5	6	7
très rarement ou jamais						très souvent

5. Est-il déjà arrivé dans le passé que vous soyez surpris par le comportement de personnes que vous aviez cru bien connaître ?

1	2	3	4	5	6	7
jamais						toujours

6. Est-il déjà arrivé que des gens que vous estimiez vous déçoivent ?

1	2	3	4	5	6	7
jamais						toujours

7. La vie est :

1	2	3	4	5	6	7
passionnante						monotone

8. Jusqu'à maintenant, votre vie a été :

1	2	3	4	5	6	7
dépourvue de buts précis et de sens					remplie de buts précis et de sens	

9. Avez-vous l'impression d'être victime d'injustices ?

1	2	3	4	5	6	7
très souvent					très rarement ou jamais	

10. Au cours des dix dernières années, votre vie a été :

1	2	3	4	5	6	7
pleine de changements et d'imprévus					entièrement cohérente et claire	

11. La plupart des choses que vous ferez à l'avenir seront sans doute :

1	2	3	4	5	6	7
absolument passionnantes					d'un ennui mortel	

12. Avez-vous l'impression d'être dans une situation inhabituelle et de ne pas savoir que faire ?

1	2	3	4	5	6	7
très souvent					très rarement ou jamais	

13. Qu'est-ce qui correspond le mieux à votre perception de la vie ?

1	2	3	4	5	6	7
il y a toujours une issue aux épreuves dans la vie					il n'y a pas d'issue aux épreuves dans la vie	

14. Lorsque vous réfléchissez à votre vie, très souvent :

1	2	3	4	5	6	7
vous vous dites que la vie vaut la peine d'être vécue					vous vous demandez ce que vous faites sur terre	

15. Face à un problème épineux, le choix d'une solution est :

1	2	3	4	5	6	7
toujours embarrassant et compliqué					toujours parfaite- ment clair	

16. Vos activités de tous les jours sont :

1	2	3	4	5	6	7
une source de joie et de satisfaction profondes						une source de douleur et d'ennui

17. Votre vie future sera probablement :

1	2	3	4	5	6	7
pleine de changements et d'imprévus						entièrement cohérente et claire

18. Lorsqu'une chose désagréable vous est arrivée dans le passé, vous avez eu tendance à :

1	2	3	4	5	6	7
broyer du noir						vous dire « A la guerre comme à la guerre ! », et à passer au travers.

19. Vos sentiments et vos idées sont-ils très contradictoires ?

1	2	3	4	5	6	7
très souvent						très rarement ou jamais

20. Lorsque vous remplissez une tâche dont vous tirez satisfaction :

1	2	3	4	5	6	7
tout va sûrement bien se passer						les choses vont sûrement se gâter

21. Vous arrive-t-il d'éprouver des sentiments dont vous avez honte ?

1	2	3	4	5	6	7
très souvent						très rarement ou jamais

22. Vous prévoyez que votre avenir sera :

1	2	3	4	5	6	7
totalelement dépourvu de sens						plein de sens

23. A votre avis, y aura-t-il **toujours** des gens sur lesquels vous pourrez compter ?

1	2	3	4	5	6	7
certainement					vous en doutez	

24. Vous arrive-t-il d'avoir l'impression d'être incertain de l'avenir ?

1	2	3	4	5	6	7
très souvent				très rarement ou jamais		

25. Bien des gens, même ceux qui ont une forte personnalité, se sentent dépassés dans certaines circonstances. Vous est-il arrivé souvent d'éprouver ce sentiment dans le passé ?

1	2	3	4	5	6	7
jamais				très souvent		

26. Quand un événement se produit, constatez-vous rétrospectivement :

1	2	3	4	5	6	7
que vous aviez surestimé ou sous-estimé son importance ?				que vous aviez bien valué la situation ?		

27. Quand vous songez aux difficultés que vous serez appelé à surmonter dans les aspects importants de votre vie, avez-vous l'impression que :

1	2	3	4	5	6	7
vous réussirez toujours à les surmonter				vous ne parviendrez pas à les surmonter		

28. Avez-vous souvent l'impression que votre vie quotidienne a peu de sens ?

1	2	3	4	5	6	7
très souvent				très rarement ou jamais		

29. Etes-vous souvent incertain de pouvoir maîtriser la situation ?

1	2	3	4	5	6	7
très souvent				très rarement ou jamais		

(Antonovsky, 1987)

Plafonnement professionnel au niveau d'entrée

par

James H. McGinnis

Bureau de l'actualisation des programmes, Collège canadien de police

Ayant eu récemment l'occasion de me rendre au SCC au 340, rue Laurier, je n'ai pu m'empêcher de remarquer le nouvel énoncé de mission du SCC, bien en vue. Un énoncé de mission bien conçu est une réalisation considérable et un moyen important de faire preuve de leadership en instillant des valeurs dans toute l'organisation. Notre document correspond tout particulièrement à la valeur fondamentale no 3 : "Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission."

Cela est bien dit. Dans la documentation portant sur la gestion des ressources humaines, on a beaucoup écrit sur la main-d'œuvre généralement vieillissante et sur les plafonnements professionnels. Par plafonnement professionnel, on entend le stade au-delà duquel toute promotion ou tout avancement est peu vraisemblable. Ceux qui plafonnent doivent se rappeler que l'on ne peut pas plafonner sans avoir auparavant atteint une étape importante. On a tendance à l'oublier trop facilement. Le principal attrait de nombreux postes venait des possibilités de promotion. Si la promotion est un élément clé de la carrière généralement rêvée par les Canadiens, de nombreuses organisations sont maintenant aux prises avec des possibilités de promotion moins grandes pour les employés. C'est certainement vrai pour le gouvernement fédéral et également pour les corps de police canadiens.

Questions abordées et description de l'étude

Le projet de recherche que nous décrivons ci-dessous est une étude des réactions des agents de police aux perspectives de plafonnement professionnel au niveau d'entrée, c'est-à-dire à l'échelon de simple agent de police. C'est une question à laquelle sont confrontées de nombreuses organisations et elle s'applique également dans le Service correctionnel aux agents du Service correctionnel, aux professionnels et au personnel de gestion.

Nous avons intitulé ce travail : "Étude sur la carrière de simple agent de police". C'est une question importante car nos corps de police vieillissent généralement au Canada, surtout étant donné les possibilités plus restreintes de promotion de ces dernières années. Il serait bon de rappeler brièvement le contexte. Normalement, 70 à 75 p. 100 des postes dans les corps de police municipaux sont créés au Canada à l'échelon de simple agent de police. Cependant, la proportion des gens qui plafonnent à chaque niveau dépend d'un certain nombre de facteurs organisationnels. La croissance en est un. Une organisation qui croît crée des promotions pour ceux qui sont déjà dans l'organisation. L'importance accordée de fait à l'ancienneté dans le système de promotion est un autre facteur essentiel. En l'appliquant jusqu'à l'absurde, tous ceux qui sont dans l'organisation pourraient recevoir une promotion, même au poste de commissaire pour une journée avant leur retraite, si la promotion n'est accordée qu'en fonction de l'ancienneté. Les autres facteurs influant sur les possibilités de promotion sont la structure hiérarchique, les politiques de retraite et les données démographiques de l'organisation. Ces facteurs varient selon l'organisation considérée.

Dans l'optique de notre projet, il est important de faire la distinction entre la GRC et les corps de police municipaux. La GRC est constituée de 14 000 membres ayant prêté serment qui assurent les opérations de police fédérale, mais effectuent également des opérations pour les polices provinciales et municipales dans le cadre de contrats signés avec les provinces et les municipalités. Sur le plan de la structure hiérarchique, il ne s'agit pas d'une petite organisation. Près de 57 p. 100 des postes sont créés au niveau de simple agent. Ces dernières années, la GRC a accordé la plupart des promotions en fonction de l'ancienneté. Peu d'agents ont atteint 20 années de service sans obtenir de promotion au rang de caporal ou plus couramment de sergent.

On s'attend, conformément à la norme, à ce que la plupart des membres atteignent le rang de sergent ou de sergent d'état major et prennent leur retraite après avoir servi entre 25 et 35 ans. La GRC a réussi à suivre un système de promotion pratiquement universel, mais il sera de plus en plus difficile de le garder. (Cela ne veut pas dire que la promotion universelle soit un objectif adapté.) Cela s'explique avant tout par une croissance ralentie et une érosion moins grande des effectifs que cela n'a été le cas récemment. L'avenir, la GRC aura davantage d'agents qui plafonneront au rang de simple agent et de caporal. La structure hiérarchique des corps de police municipaux est au contraire plus limitée puisque de 70 à 75 p. 100 des postes se situent au niveau de simple agent. Un plus grand nombre d'employés ne recevront jamais de promotion et on a de ce fait de moins grandes attentes, et on est moins assuré d'une promotion.

Si la promotion constitue un problème dans la plupart des organisations, il y a quelques aspects particuliers aux corps de police qui font que la promotion est plus importante. Le symbole visible du rang est parmi l'un des principaux. De plus, il n'y a pratiquement pas de mouvement latéral dans les corps de police canadiens. Un sergent d'un corps de police ne peut pas être transféré à un autre corps de police. Il arrive qu'un nouveau chef entre dans un corps de police, généralement lorsque l'organisation a eu quelques problèmes de gestion. Le fait que pratiquement tout le monde aspire au rang de sergent ou de sergent d'état-major constitue un autre facteur. Il y a en fait très peu de gens qui sont satisfaits de rester au niveau de simple agent. Par ailleurs, il n'y a pratiquement pas de qualifications officielles qui empêchent quiconque d'être promu dans la police canadienne. Enfin, il y a la question de la situation au sein de l'organisation des agents qui font la patrouille en uniforme. C'est un problème pour les corps de police de nombreux pays.

Dans notre étude, nous avons recueilli des données auprès des agents de la GRC et des corps de police municipaux. Cela s'est fait dans le cadre d'entrevues et grâce à des questionnaires. Plus de 90 p. 100 des personnes sollicitées ont accepté d'être interrogées. Plus de 70 p. 100 des agents ont renvoyé leur questionnaire sur un échantillon total d'environ 135 personnes. Nous avons conçu notre recherche comme une régression multivariée. Nous allons tout d'abord chercher à voir s'il y a des différences entre les répondants de la GRC et ceux des forces municipales. Nous allons ensuite voir si les différences sont attribuables à deux variables continues. La première est la durée du service, c'est-à-dire les années passées dans l'organisation. La deuxième est l'évaluation individuelle des promotions attendues, c'est-à-dire la mesure de la certitude d'obtenir en définitive une promotion. Sur une échelle de sept, il s'avère que chacun s'attend à peu près sûrement à recevoir une promotion, alors qu'une échelle de un montre qu'on est à peu près sûr de ne jamais recevoir de promotion.

Dans la police canadienne, il est rare de recevoir une promotion au-dessus du rang de simple agent avec moins de 10 ans d'ancienneté. Entre dix et quinze ans de service, on commence à voir une certaine différence en fonction du rang. Dans l'un des corps de police qui ont participé à notre étude (l'effectif total étant de 400 agents), 131 agents avaient entre 10 et 14 ans d'ancienneté. La plupart d'entre eux (105) avaient le rang de simple agent. Dans ce même corps, sur les agents ayant entre 15 et 19 ans de service, plus de la moitié ont été promus d'un rang au moins. La plupart de ceux qui ont entre 10 et 14 ans de service finiront leur carrière au rang de simple agent. Dans l'ensemble, ils ne vont pas obtenir autant de promotions que ceux qui sont entrés dans la police quelques années seulement avant eux.

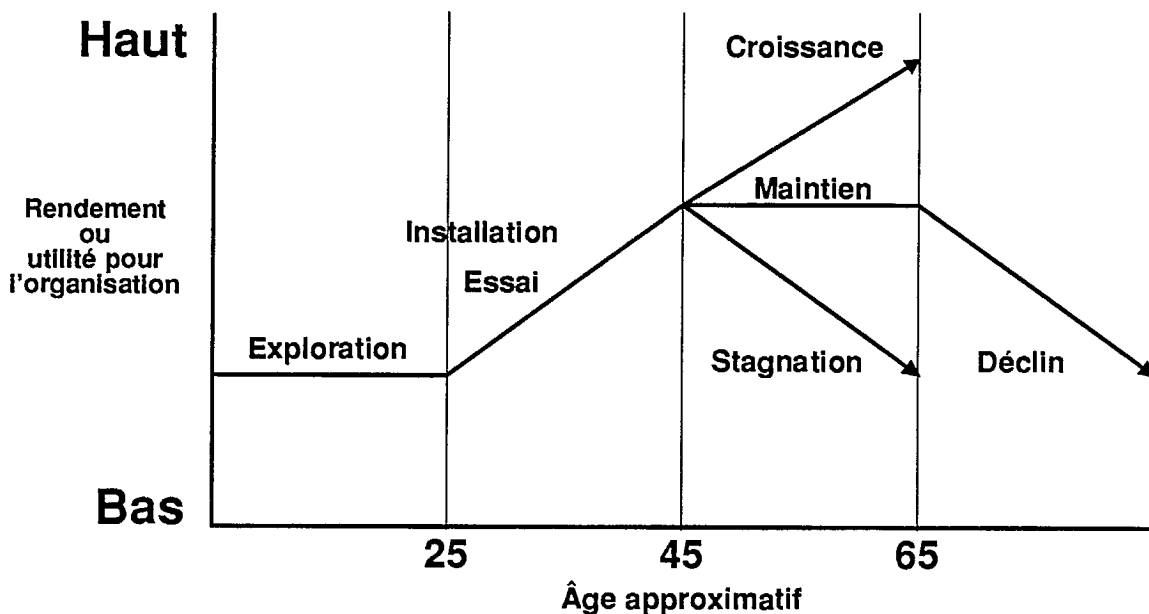
Le taux très faible de rotation qui existe dans la police canadienne est un autre fait important et intéressant. Globalement, il est de l'ordre de 3 à 4 p. 100 en général. La plupart des départs sont ceux des agents qui prennent leur retraite lorsqu'ils ont un nombre suffisant d'années de service pour la prendre. Au cours des cinq premières années de service, une faible partie des jeunes agents (environ 4 p. 100 par an) décident qu'ils ont mal choisi leur carrière, mais certains de ces départs prématurés sont un simple déplacement vers un autre corps de police au niveau d'entrée de simple agent. Nous avons constaté qu'entre cinq et 20 ans de service, très peu d'agents quittent la police. En moyenne, le taux d'érosion annuel dans cette fourchette d'ancienneté est de un à un et demi pour cent. Sont inclus dans ce chiffre les quelques départs pour mesures disciplinaires, les décès ou les invalidités. Ces agents se trouveront donc dans la police pour de nombreuses années encore et auront des possibilités limitées de promotion; les diriger et les motiver constitue un défi qui mérite qu'on s'y intéresse.

Le plafonnement et les apports de l'organisation

Il est important de tenir compte des notions, des théories et des modèles relatifs à cette situation. La figure 1 vient du travail du Donald Super dans le domaine du déroulement de la carrière. Super est un psychologue qui s'est surtout intéressé à la sélection professionnelle et au déroulement de la carrière. La figure 1 constitue une généralisation, mais elle contient une grande part de vérité dont il faut tenir compte. Super indique que l'utilité ou le niveau de rendement général d'une personne pour une organisation varie en fonction de son âge ou de la durée de son service. Au départ, jusqu'à l'âge d'environ 25 ans, il estime que l'on apprend et que l'on suit des cours, que l'on trouve sa voie en cherchant sa carrière et en y réfléchissant. Puis arrive un moment où on entre dans une organisation, on se lance dans un métier ou une profession et on commence alors à apprendre ce qu'est effectivement le travail quotidien dans ce domaine. Avec le temps, on apprend à se rendre utile, à devenir un membre apprécié de l'organisation. la fin de la vingtaine et au début de la trentaine, on augmente généralement sa valeur en raison de l'expérience acquise et de la formation et du perfectionnement reçus. Super estime qu'à un certain moment, on se rend compte de ses limites à l'égard de la mobilité verticale. (Pour beaucoup, cette étape se situe au niveau d'entrée.) C'est la plupart du temps une déception, car les aspirations dépassent généralement les possibilités. Certaines personnes se découragent, stagnent et cessent en gros d'être utiles. Selon Super, cela arrive généralement vers le milieu de la quarantaine. Pour beaucoup de personnes désabusées, cela pourrait se passer beaucoup plus tôt. On les appelle alors des poids morts. Il dit encore que d'autres, bien que plafonnés, continuent à apporter à l'organisation et deviennent des citoyens utiles et sérieux qui restent encore des atouts pour l'organisation. Toujours selon le raisonnement de Super, il y en a encore d'autres qui continuent à accroître leurs compétences et à apprendre à apporter davantage à l'organisation. Malheureusement, cette étape critique est généralement associée au fait d'obtenir une promotion. (Hall, 1976.)

Figure 1

Le modèle du déroulement de carrière de Super



Si c'est idéaliste et optimiste, il n'en est pas moins légitime de se demander si ça doit rester dans l'ordre des choses. Il ne faut pas croire que ceux qui plafonnent ne peuvent plus progresser ni apprendre, ni apporter beaucoup à l'organisation. Le défi pour les gestionnaires consiste à provoquer des circonstances qui permettront et encourageront la croissance, l'apprentissage et les apports à l'organisation. Il y a une énorme possibilité de productivité. Si cela constitue un défi, il faut l'admettre, l'ignorer c'est faire preuve d'irresponsabilité.

Les besoins des employés qui plafonnent

Judith Bardwick, autre psychologue, a effectué une analyse utile du plafonnement. Elle laisse entendre qu'il y a sept éléments critiques dont il faut tenir compte pour créer les circonstances permettant aux personnes plafonnées d'avoir un bon moral. Le premier concerne le climat entourant la promotion et la nécessité de lui donner une moins grande importance. On fait un gros battage des promotions dans certaines organisations. C'est certainement le cas dans la police et il serait bon de leur donner une moins grande place. Le deuxième concerne les politiques justes et équitables à l'égard du personnel. L'aspect essentiel de cet élément est qu'il nous faut tenir compte des aspirations et des possibilités de croissance, de développement et de participation des employés au succès de l'organisation indépendamment des promotions. Le troisième élément est la structure organisationnelle. On parle désormais beaucoup dans la documentation concernant les organisations de structures organisationnelles plus plates. Cependant, on en discute davantage qu'on n'agit. L'objectif de ces structures organisationnelles plus plates consiste à permettre une plus grande participation aux prises de décisions, à offrir un milieu de travail enrichissant et une plus grande latitude lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Pour les employés plafonnés, ces caractéristiques des emplois sont importantes. Le quatrième facteur est le défi. Mme Bardwick indique qu'en donnant des emplois stimulants, on développe les ressources humaines et les capacités générales de l'organisation. S'il y a un élément critique qui l'emporte sur les autres, c'est sans doute le cinquième facteur : le respect pour les employés plafonnés. Il est essentiel de faire comprendre plus que d'habitude aux employés plafonnés qu'on les estime une fois qu'ils ont eu l'impression d'être "dépassés". C'est là le défi le plus important car la promotion a traditionnellement été le moyen par lequel on faisait comprendre qu'on avait de la reconnaissance et qu'on accordait une valeur à l'intéressé. Le sixième facteur consiste à avoir de la considération pour l'individu, à lui montrer le côté humain de l'organisation et les préoccupations humaines du personnel de direction et de surveillance en veillant au bien-être des employés. Le septième facteur porte sur le maintien de normes de rendement lorsqu'on s'occupe des employés plafonnés. Le fait d'être plafonnés n'est pas une excuse légitime pour prendre une retraite anticipée au travail.

Résultats de l'étude

Étudions maintenant certaines des données de notre étude sur les agents de police plafonnés. Nous allons pour commencer examiner certains pourcentages obtenus en réponse au questionnaire qui sont pertinents pour les sept facteurs dont nous venons de parler. Ces pourcentages portent à la fois sur les répondants de la GRC et des polices municipales. La première question porte sur le climat entourant la promotion. L'énoncé était le suivant : "Ceux qui sont simples agents depuis longtemps sont traités comme des perdants dans l'organisation." Un quart des répondants seulement ne sont pas d'accord avec cette affirmation. Le domaine suivant est celui des politiques équitables pour le personnel. L'un des énoncés pertinents était le suivant : "La police permet une planification de carrière individuelle en prenant au sérieux mes préoccupations à l'égard de ma carrière et en s'intéressant à mes désirs et à mon perfectionnement." Sept pour cent seulement des répondants sont d'accord avec cette déclaration. L'aspect suivant est la structure organisationnelle. On indiquait notamment : "Il faudrait davantage de groupes de travail pour permettre aux simples agents qui ont de l'ancienneté de participer davantage à la prise de décision." On souhaite beaucoup participer davantage comme le montrent les réactions puisque 62 p. 100 des répondants sont d'accord avec cette déclaration. Pour voir si les emplois sont stimulants, nous avons notamment déclaré : "Les simples agents ayant de l'ancienneté ont la possibilité de changer d'emploi et d'apprendre de nouvelles choses." Treize pour cent des répondants seulement sont d'accord. L'aspect que nous avons ensuite étudié concerne les personnes plafonnées. Étant donné qu'il s'agit d'une question si primordiale, nous allons

étudier quatre éléments pertinents. "La direction fait comprendre aux simples agents qui ont de l'ancienneté qu'ils apportent beaucoup à la police." Quatre pour cent seulement des répondants sont d'accord. "On donne de l'importance aux opinions des simples agents qui ont de l'ancienneté en leur demandant de donner leur avis sur la politique et la planification opérationnelles du corps de police." Cinq pour cent seulement sont d'accord. "La direction montre bien l'importance des patrouilles et donne à ceux qui les effectuent le sentiment qu'ils sont appréciés." Deux pour cent seulement sont d'accord. L'élément suivant constituait un euphémisme dans le domaine policier qui possède sans doute sa propre variante dans le Service correctionnel : "Tout le monde dit que les agents en uniforme qui font la patrouille constituent l'épine dorsale du corps de police, mais personne ne les traite comme il se doit." Cela semble représenter l'opinion de la plupart des répondants puisque 80 p. 100 sont d'accord. Pour ce qui est de l'individu, 66 p. 100 des répondants ne sont pas d'accord avec la déclaration suivante : "La direction crée un climat dans lequel il est facile d'obtenir de l'aide lorsqu'on a des problèmes personnels." Deux questions, formulées différemment, portaient sur les normes de rendement. Avec la version positive ("La direction a des normes précises pour le rendement lors des patrouilles que tous les simples agents doivent respecter."), 46 p. 100 sont d'accord. Cependant, pour la même idée formulée différemment ("Du moment que vous vous présentez au travail et que vous bougez un peu, vous n'aurez pas d'ennui."), 60 p. 100 sont d'accord.

Pour être juste, il faut ajouter qu'il est très peu vraisemblable que ces données soient propres aux corps de police. On obtiendrait sans doute des résultats semblables dans beaucoup d'organisations. Notre objectif n'était pas d'arriver à des données embarrassantes, mais de saisir l'expérience des simples agents ayant de l'ancienneté. Dans ce tableau un peu sombre, nous avons cependant quelques résultats très prometteurs. la déclaration figurant dans le questionnaire : "Même s'il se peut que vous n'obteniez pas de promotion, il est cependant possible de faire un travail utile et satisfaisant en tant que simple agent de patrouille en uniforme", 81 p. 100 ont répondu par l'affirmative et 6 p. 100 seulement par la négative, ce qui constitue un bon résultat et une idée à développer. Le point important en l'occurrence est que les policiers qui sont au rang de simple agent, au niveau opérationnel, ne sont pas mécontents de la nature routinière de leur travail ni démoralisés par elle. Ils estiment jouer un rôle social utile. Il ne m'est pas possible d'étendre cela au Service correctionnel. Il est difficile de savoir quel serait le taux de réponse à une question de ce genre parmi les travailleurs du Service correctionnel. Si le SCC réussit à diffuser son énoncé de mission et toutes ses valeurs fondamentales dans l'organisation, il serait plus vraisemblable d'obtenir une réponse positive aux questions sur l'utilité du rôle social joué par les agents du Service correctionnel à tous les niveaux.

Nous avons aussi constaté plusieurs différences intéressantes entre la GRC et la police municipale. Ces différences tournent autour de la question de l'utilité du rôle des simples agents qui font la patrouille en uniforme. On disait notamment : "Être un bon agent, c'est avoir un bon travail." Sur une échelle de sept points, on a constaté que la réponse moyenne des agents municipaux se situait du côté positif du point milieu (à 4,5) alors que celle des agents de la GRC se trouvait exactement au point milieu, c'est-à-dire à 3,5. De toute évidence, les policiers municipaux voient de façon plus positive leur situation en tant que simples agents. Une autre différence entre les agents municipaux et ceux de la GRC a été constatée au sujet de la question sur l'importance de la participation aux opérations de police dans la communauté. La moyenne municipale est de 4,9 c'est-à-dire un peu supérieure à celle des agents de la GRC qui est de 4,3. Cela se conçoit dans la mesure où les agents de la GRC viennent d'un peu partout dans le pays et sont souvent en poste loin de chez eux. L'un des éléments mentionnés ci-dessus concernait le sentiment de jouer un rôle utile au niveau de simple agent en uniforme. Si, globalement, la réponse a été positive (environ 80 p. 100 sont d'accord), les policiers municipaux ont obtenu un demi-point de plus que les agents de la GRC. Il est intéressant de constater que ces simples agents ayant de l'ancienneté continuent à voir un défi dans la surveillance des rues. Nous avons donc insérer une autre déclaration : "Après environ 10 ans de surveillance des rues, il reste encore de nombreux défis pour les agents de patrouille en uniforme." Dans l'ensemble, les répondants de la GRC se situent près du point milieu (4,1), alors que les policiers municipaux se trouvent nettement plus haut, à 4,7 sur une échelle de 7 points. Nous avons donc trouvé plusieurs différences importantes entre la GRC et la police municipale. Mais dans la plupart des cas, pour les 39 points de cette partie du questionnaire, nous n'avons pas constaté de différences entre la GRC et la police municipale. Pour résumer brièvement, la conclusion la plus importante était une impression généralisée de manque de respect de la part de la direction,

tant chez les répondants de la GRC que des polices municipales. En dehors de celles que nous avons signalées plus haut, les différences entre la GRC et les polices municipales sont peu nombreuses. Les différences montrent généralement que les policiers municipaux ont une idée plus positive du rôle de simple agent assurant la patrouille.

On fait un lien entre la durée du service et un certain nombre d'attitudes. Lorsqu'ils ont plus d'ancienneté, les agents ont l'impression d'être moins respectés par la direction. Ils ont aussi un plus fort sentiment d'avoir été trompés sur les possibilités de promotion.

Toutefois, les résultats les plus généralisés sont liés à la façon dont les répondants perçoivent leurs perspectives de promotion. Ceux qui estiment avoir peu de chances de promotion, ont un sentiment négatif à l'égard de leur organisation et estiment qu'elle ne les apprécie pas. Cette tendance est manifeste dans 27 des 39 points du questionnaire portant pour la plupart sur la question du respect de la part de la direction.

Nous avons aussi quelques résultats relativement bons pour ce qui est du changement d'attitude lié au travail. Nous avons avant tout essayé de voir si un changement d'attitude négatif lié au travail a eu lieu au fil du temps. Nous avons en fait constaté peu de changements d'attitude négatifs. Ceux qui ont une plus grande ancienneté et des possibilités de promotion moins nombreuses n'ont pas indiqué que leur sentiment de responsabilité a diminué et ne sont pas moins idéalistes ni plus détachés sur le plan affectif d'après les évaluations découlant du questionnaire. Nous avons fait une constatation importante pour ce qui est d'apprécier ce que nous avons appelé l'aliénation du travail. Pour cela nous avons avant tout essayé de voir quels désirs on avait d'être ailleurs qu'au travail. Ceux qui ont moins de chances de promotion se sont avérés plus aliénés, selon cette évaluation. Mais cela ne s'étend pas au sentiment de l'utilité sociale du travail de police ni à l'implication affective au travail.

Nous avons constaté quelques différences intéressantes entre la GRC et les polices municipales pour ce qui est de la durée du service et des perspectives de promotion. La figure 2 illustre le désir de promotion par rapport aux perspectives effectives de promotion. Les policiers municipaux voient de façon raisonnée leur désir moins grand de promotion par rapport au sentiment de perspectives moins grandes de promotion qu'ils constatent. Les réponses des agents de la GRC sont particulièrement intéressantes. Dans la GRC, les possibilités de promotion étaient auparavant pratiquement universelles. Maintenant qu'elles sont moins grandes ou exigent plus de temps, le désir de promotion ne diminue pas. Les agents continuent à souhaiter fortement une promotion tout en sachant que les possibilités sont moins nombreuses.

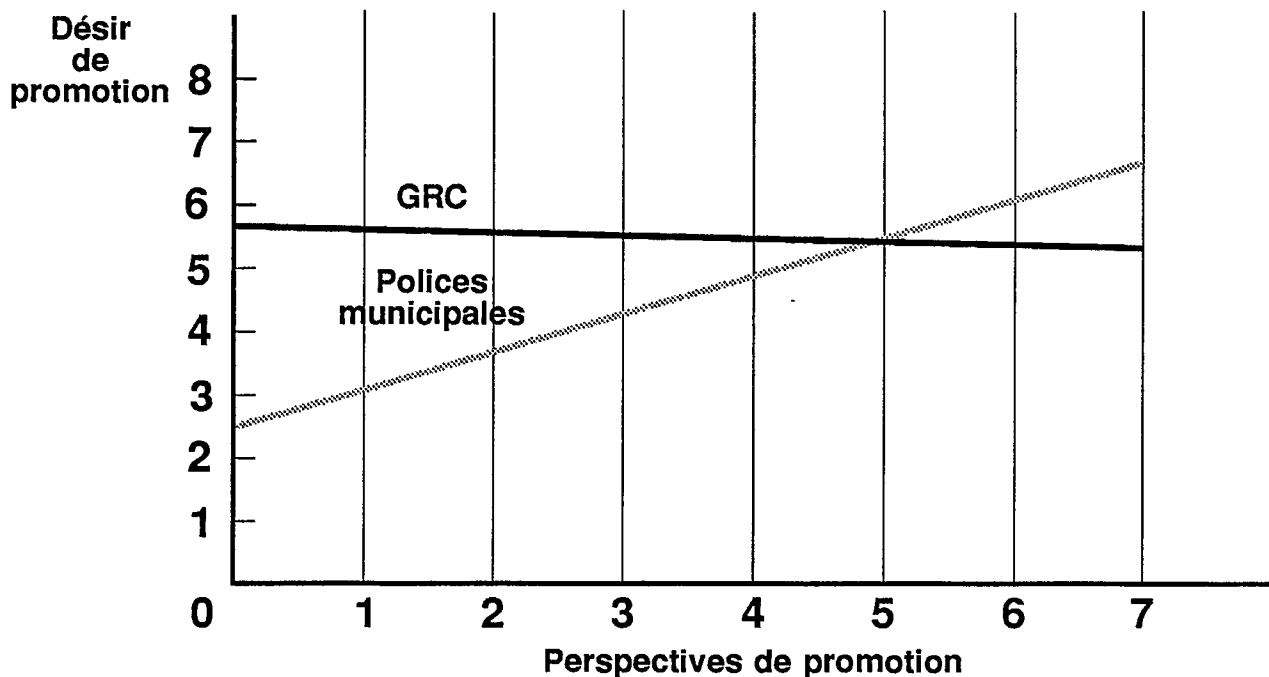
Nous allons maintenant aborder quelques questions du sentiment de justice et de mérite dans le contexte d'une organisation. Plusieurs évaluations portaient sur les sentiments des agents à l'égard du droit à la promotion. Nous avons encore une fois constaté des différences importantes entre la GRC et les polices municipales. Les policiers municipaux, lorsqu'ils ont passé un certain temps dans l'organisation, n'ont pas un sentiment accru du droit à la promotion. Ils ne disent pas : "L'organisation me doit une promotion. Elle doit m'arriver." Leur sentiment de mérite n'augmente pas avec la durée du service, alors que les agents de la GRC ont un sentiment plus grand de mérite avec la durée du service. Avec le temps, ils estiment de plus en plus que l'organisation leur doit une promotion.

Il en va de même pour le sentiment de privation. Les policiers municipaux, après avoir passé un certain temps dans l'organisation, ont un sentiment à peine accru de privation. Les évaluations que l'on peut rapprocher pour former une échelle étaient un sentiment déclaré de déception et de ressentiment, l'impression d'avoir été privé de quelque chose qui leur était dû. Les agents de la GRC ont avec le temps un plus grand sentiment de privation pour ne pas avoir reçu de promotion.

Nous avons également évalué les sentiments d'échec. On peut donner à titre d'exemple la déclaration suivante : "Je me sens diminué aux yeux de mon conjoint et de ma famille parce que je n'ai pas reçu de promotion après avoir servi aussi longtemps." Une fois encore, les résultats sont les mêmes que ci-dessus.

Figure 2

Désir et perspectives de promotion



Les agents de la GRC ont un plus grand sens de l'échec alors que les policiers municipaux n'ont pas un sens plus aigu de l'échec après être restés longtemps dans l'organisation.

Nous allons maintenant étudier la variable de l'auto-évaluation des perspectives de promotion. Encore une fois, nous avons constaté que les policiers municipaux ayant peu de perspectives de promotion n'avaient pas un sentiment accru de l'échec, alors que les agents de la GRC en avaient un dans les mêmes conditions. Pour les lecteurs que les statistiques intéressent, cet écart a été divisé après suppression de l'effet de la durée du service. Ce résultat ne tient donc pas compte de tout effet lié à la durée du service. Enfin, pour le sentiment de satisfaction à l'égard de la carrière, elle ne dépend pas de la durée du service pour les policiers municipaux. Chez les agents de la GRC, ce sentiment diminue avec la durée du service. Une fois encore, nous avons constaté qu'il s'agit uniquement de simples agents qui ont entre 10 et 25 ans de service et qui n'ont pas reçu de promotion.

Les résultats concernant la satisfaction apportée par le travail suivent le même schéma. Chez les policiers municipaux, elle ne dépend pas de la durée du service alors que chez les agents de la GRC, elle diminue avec le temps. Chez les uns comme chez les autres, la satisfaction apportée par le travail diminue en fonction de la diminution des perspectives de promotion et augmente lorsque ces perspectives sont plus grandes.

Les implications pour la direction

Voyons maintenant les implications de ces résultats pour la direction. Plusieurs éléments pourraient être intégrés à un plan d'action en vue de régler les problèmes. Tout d'abord, il est important de faire parvenir les renseignements au sommet de la hiérarchie, de prendre le pouls de l'organisation, de comprendre les inquiétudes des employés plafonnés et de connaître leur sentiment de privation et de mérite. Il est important de communiquer avec eux pour leur faire savoir que ce problème nous préoccupe. La question suivante constitue sans doute le plus gros défi. Il faut faire en sorte que les employés plafonnés se sentent importants. Il faut qu'ils aient le sentiment d'être effectivement l'épine dorsale de nos organisations. Ce sont les Rodney Dangerfield de nos organisations. Ils nous disent qu'on ne leur accorde aucun respect. On leur envoie quotidiennement des messages leur laissant entendre qu'ils ne sont pas très importants dans l'organisation. Il faut trouver le moyen de leur faire comprendre que nous les apprécions. Il y a un autre défi qui consiste à offrir une rotation des tâches. Cela prouve que l'on est sûr que les employés peuvent apprendre et maîtriser de nouvelles tâches, ce qui renforce le sentiment d'efficacité personnelle. Dans les corps de police, comme dans le Service correctionnel, nous sommes tenus par le fait que les tâches opérationnelles sont celles où nous avons le plus besoin des agents le plus souvent possible. Il ne faut pas tromper les employés mais leur dire que c'est aux "premières lignes" que nous avons le plus besoin de leurs compétences. Tout le monde ne peut pas faire partie de la direction ou avoir un poste spécialisé. Nous pouvons cependant améliorer véritablement la participation dans nos organisations et nous pourrions travailler plus fort pour mettre au point des programmes séquentiels de rotation, de formation et de perfectionnement. De plus, nous pouvons intégrer davantage de gens aux groupes de travail afin de profiter de leurs aptitudes d'intervenants des premières lignes et de leur conscience des choses. En les faisant ainsi participer, nous leur montrons que nous croyons qu'ils nous sont précieux.

Avant de livrer le présent document, j'ai eu la possibilité de lire le sommaire de l'étude de Gareth Hughes. J'ai remarqué avec intérêt que les agents du Service correctionnel trouvent les détenus difficiles et estiment que plusieurs autres aspects de leur travail entraînent certaines tensions. J'ai toujours eu tendance à reformuler le stress (considéré comme négatif) pour en faire un défi (considéré comme positif). Ces stress ou ces défis peuvent servir de fondement à l'élaboration de programmes de formation et de perfectionnement et à l'amélioration du rendement. Nous pouvons essayer d'aider le personnel opérationnel des premières lignes à relever ces défis en leur donnant les outils nécessaires, à la fois pour faire face sur le plan personnel à ces difficultés au niveau affectif et pour ce qui est des aptitudes nécessaires pour les relations interpersonnelles pour leur permettre de s'acquitter des tâches difficiles et de savoir prendre les gens. Cela pourrait se faire par le biais de la formation aussi bien que des différents aspects de l'encadrement et de la gestion du rendement.

D'autre part, il faudrait faire en sorte que les employés aient des attentes réalistes tant à l'égard de l'avancement que de la nature du travail quotidien. Il n'est pas nécessaire de promettre l'avancement aux nouvelles recrues. Il importe d'être honnête. D'après les études réalisées, il est prouvé que le fait de donner une description réaliste d'un emploi n'empêche pas les gens d'entrer dans l'organisation.

Les ateliers du milieu de carrière conçus pour ceux qui ont entre 10 et 12 ans de service constituent un autre moyen adapté pouvant aider à gérer les plafonnements professionnels. Dans un tel cadre, il est possible de mettre les employés au courant de la philosophie actuelle de l'organisation, tant pour ce qui est des opérations que du développement des ressources humaines. Il est possible de traiter des problèmes et des défis auxquels la direction est confrontée. Il ne faut pas non plus perdre de vue le fait que l'objectif premier consiste à aider les employés à faire face aux défis qu'ils rencontrent. Un tel atelier devrait s'attacher avant tout à des questions telles que les diverses étapes d'une carrière, le fait d'accepter les limites, l'ennui, le fait de faire face, le moral, les déceptions professionnelles et la vie au sein de la bureaucratie gouvernementale. Ce pourrait également être une tribune tout à fait adaptée à la propagation de la mission et de la philosophie du SCC où l'on pourrait montrer le rôle essentiel que joue l'agent du Service correctionnel lorsqu'il s'agit de remplir cette mission ou de suivre cette philosophie.

Bibliographie

Bardwick, J. M. (1986), *The Plateauing Trap*, New York, Bantam Books.

Hall, D. T. (1976), *Careers in Organizations*, Pacific Palisades (CA), Goodyear Publishing Co.

Examen des résultats de l'enquête sur le climat social dans les prisons

par

Gerald Gaes, Ph.D.

Directeur des recherches, Federal Bureau of Prisons, États-Unis

Quand Frank m'a demandé de faire une présentation, il m'a recommandé de m'en tenir à des remarques sur la recherche appliquée. L'un de mes collègues m'ayant rappelé que nos cogitations de haut niveau sont réservées aux mardis et aux jeudis, je n'entrerai pas dans les discussions théoriques cet après-midi.

Au Bureau of Prisons, nous disons ceci : on peut toujours être en désaccord tant qu'on est dans l'antichambre mais, quand on en sort, tous doivent chanter à l'unisson comme s'ils se servaient du même missel. D'après les remarques présentées ce matin par le Commissaire Ingstrup et avant par notre directeur, Mike Quinlan, il semble que Canadiens et Américains non seulement chantent d'après le même livre de cantiques mais encore en sont à la même page et au même verset. Nos deux organismes exigent une recherche en rapport avec la politique. En fait, une bonne partie de la recherche que nous faisons nous est, d'une façon ou d'une autre, demandée ou proposée par le plus haut niveau de direction.

Je voudrais examiner brièvement certains des secteurs de recherche auxquels nous participons actuellement afin de vous donner une idée du genre de chose que nous faisons.

Une de nos principales responsabilités a trait à l'élaboration de méthodes améliorées d'extrapolations concernant la population. Nos extrapolations sont directement converties en demandes budgétaires et elles servent de base pour obtenir des fonds du Congrès. Tous ceux qui ont déjà fait des extrapolations savent que cela tient à la fois de la science et de l'art. Nous cherchons toujours à améliorer nos techniques.

Un des autres secteurs de recherche auquel nous travaillons actuellement est celui qui touche l'évaluation de l'agent d'audition disciplinaire. Il y a environ 1 an et demi, le Bureau of Prisons a adopté un système quasi judiciaire concernant le processus disciplinaire appliqué aux détenus. Le personnel du bureau a reçu une formation spéciale sur les auditions disciplinaires. Certains des agents qui ont reçu cette formation se déplacent parmi plusieurs établissements en suivant une sorte de circuit. Nous participons maintenant à une évaluation de l'impact que ce changement de politique a eu sur le processus disciplinaire et sur les griefs des détenus à l'égard de la procédure disciplinaire.

Nous participons également à l'amélioration de la classification des détenus. Nous effectuons une évaluation permanente de la classification des détenus depuis plus de 10 ans. Récemment, notre bureau a reçu une subvention du National Institute on Drug Abuse pour évaluer le traitement de la toxicomanie. La somme de 2,7 millions de dollars servira à évaluer l'effet du traitement de la toxicomanie dispensé en prison ainsi que l'impact de l'aide postlibératoire sur le comportement toxicomane et le comportement criminel des libérés. Une des dernières choses que je souhaite mentionner est que nous participons constamment à des améliorations techniques de la collecte et de la présentation de l'information. Un de mes collègues, qui n'est pas ici aujourd'hui, participe à l'élaboration de systèmes experts sur micro-ordinateur pour les décisions concernant la détermination de la peine. Aujourd'hui, vous allez voir un système d'extraction de l'information élaboré par certaines des personnes qui sont ici. On l'a nommé Key Indicators; il sert à transmettre plus rapidement des renseignements au personnel hiérarchique et aux responsables du Bureau. Notre bureau cherche constamment à améliorer les techniques de collecte, de transmission et d'analyse de l'information, et fournit de la rétroinformation à la direction et au personnel hiérarchique.

Laissez-moi vous présenter brièvement les deux panélistes ici présents ainsi que la personne qui est aux commandes. La personne aux commandes, c'est Nick Howell. Nick est un as de l'informatique; il est de ceux qui ont constitué le système informatique que vous verrez plus tard. Kevin Wright est notre premier stagiaire. Nous avons pensé qu'une des meilleures manières de communiquer avec les universitaires était justement d'en avoir un dans le bureau d'à côté. Quand nous avons envie de parler "hypothèses", nous allons voir Kevin. Il nous donne un point de vue différent et nous met au défi d'envisager nos problèmes sous un autre angle. Nous avons d'excellents contacts avec lui; si vous avez les ressources nécessaires pour élaborer un programme de bourse, je vous encourage fortement à le faire. Kevin a réellement été un atout pour le service.

Je voudrais également vous présenter Bo Saylor. Bo a participé à toutes les grandes réalisations technologiques que nous avons menées au bureau de recherche depuis 10 ans. C'est lui qui a conçu le système informatique que vous verrez plus tard : depuis quelques années, lui et Kevin travaillent ensemble à des sondages sur le climat social. Bo et Kevin vont diriger une discussion concernant un sondage sur le climat social.

Merci.

Quelle opinion a-t-on du milieu de travail dans les établissements fédéraux?

par
Kevin Wright et William G. Saylor

L'un des buts visés par l'enquête sur le climat social dans les prisons ("Prison Social Climate Survey") que le Federal Bureau of Prisons des Etats-Unis mène tous les ans auprès des employés de chaque établissement fédéral est d'aider à déterminer ce que ces personnes pensent de leur "milieu de travail". L'enquête consiste à demander aux répondants ce qu'ils pensent de travailler dans l'établissement qui est le leur et de vivre dans son voisinage.

Le "milieu de travail" en tant que concept aide à décrire la façon dont se porte une organisation, et on peut l'étudier en sondant les perceptions subjectives des membres de cette organisation. Les perceptions sont fondées sur une combinaison de facteurs externes (emplacement), de facteurs organisationnels (taille, technologie, centralisation, formalisation) et de facteurs personnels (style de gestion, style de leadership, récompenses et contrôles). En contrepartie, le milieu de travail influe sur des choses telles que la productivité et le rendement, la satisfaction, la participation et la croissance personnelle.

La sous-section "milieu de travail" ("Work Environment") de l'enquête sur le climat social porte sur sept points particuliers : les opérations de l'établissement, la qualité de la supervision, la satisfaction à l'égard du Bureau of Prisons, la satisfaction à l'égard de son propre établissement, la satisfaction à l'égard de son travail, l'efficacité personnelle et le stress relié au travail. Les répondants révèlent ce qu'ils pensent de l'organisation et du fonctionnement de l'unité, de la supervision qui est exercée sur eux, de leur degré d'attachement aux divers niveaux de l'organisation, de leur efficacité personnelle et du stress que leur travail leur occasionne.

Ce qui est particulièrement intéressant à observer, c'est la façon dont différents groupes perçoivent la vie dans l'établissement. L'impression qui prévaut dans l'organisation, c'est que les minorités, en raison d'une discrimination perçue ou de la domination de la culture blanche, ont une expérience de travail plus pénible que les blancs. Un peu de la même manière, on pourrait s'attendre à ce que les employés affectés à des postes de garde aient, en raison du rôle capital qu'ils jouent dans les opérations de l'établissement, une meilleure opinion de leur milieu de travail que les autres employés. L'information produite par l'enquête nous permet de vérifier s'il en est bien ainsi et de vérifier d'autres suppositions portant sur le rapport entre, d'une part, les caractéristiques démographiques et la situation des employés et, d'autre part, leur façon de percevoir leur milieu de travail.

Principales constatations

La première enquête sur le climat social dans les prisons a été menée en 1988; 3 325 répondants ont renvoyé des questionnaires utilisables au service de la recherche et de l'évaluation du Bureau of Prisons. En comparant les réponses des divers groupes qui ont participé à l'enquête (minorités/blancs, hommes/femmes, préposés à la garde/non-préposés à la garde, établissement à sécurité élevée/établissement à sécurité peu élevée, employés ayant plus d'ancienneté/employés ayant moins d'ancienneté), nous avons réussi à évaluer ce que chaque groupe pense de la qualité de son milieu de travail. Dans toutes les analyses effectuées et présentées dans le présent article, nous avons éliminé, sur le plan statistique, des caractéristiques démographiques et de la situation chaque fois que nous avons établi un rapport. Par exemple, lorsque nous affirmons que les personnes au service du Bureau depuis plus longtemps sont plus satisfaites de leur travail que les nouveaux venus, c'est sans égard à leur genre de travail, à leur race, à leur sexe ou au type d'établissement dans lequel elles travaillent.

Race et ethnie

- Les répondants des groupes minoritaires (raciaux et ethniques) ont une meilleure opinion de l'autorité et de la structure qui existent dans leur établissement que les répondants blancs.
- Les répondants des groupes minoritaires ont davantage le sentiment d'être efficaces personnellement dans leur travail auprès des détenus et ils signalent moins de stress relié au travail que les blancs.
- Les répondants des groupes minoritaires se disent moins satisfaits de leur établissement que les répondants blancs.

Ces constatations sont nettement contraires à l'idée que l'on se fait généralement de l'expérience vécue par les groupes minoritaires au sein de l'organisation. Non seulement les minorités ont-elles une plus haute opinion que les blancs des opérations qui se déroulent dans leur établissement, mais en plus, pour ce qui concerne la qualité de la supervision, leur opinion ne diffère pas et, mieux encore, elle n'est pas plus mauvaise que celle des répondants blancs. Cette constatation laisse supposer que les groupes minoritaires travaillant au sein du Bureau ne se perçoivent généralement pas comme étant victimes de discrimination dans les évaluations et les promotions dont décident leurs superviseurs. En outre, les répondants des groupes minoritaires s'estiment plus efficaces dans leur travail auprès des détenus. Ce peut être une des raisons pour lesquelles ils éprouvent moins de stress relié au travail.

Les groupes minoritaires ont eu des réponses moins favorables que les blancs à l'égard d'une seule des variables, la satisfaction à l'égard de l'établissement. A première vue, cette constatation a de quoi surprendre, puisque ces personnes ont une plus haute opinion des opérations et qu'elles ont une opinion tout aussi favorable de la supervision. Toutefois, la satisfaction que l'on éprouve à l'égard d'un établissement est déterminée par un certain nombre de facteurs, dont son emplacement. Étant donné que bien des établissements fédéraux se trouvent dans des régions rurales isolées où les groupes minoritaires sont peu représentés, il est possible que les répondants de ces groupes aiment peu être postés dans de telles régions. Le fait qu'il n'y ait pas de différence entre les minorités et les blancs en ce qui concerne la satisfaction à l'égard du travail et du Bureau semble indiquer qu'un facteur externe du genre pourrait être la cause de leur satisfaction moins grande à l'égard de leur établissement.

Sexe

- Les femmes travaillant pour le Bureau ont une moins bonne opinion de leur efficacité personnelle auprès des détenus que les hommes.
- Le personnel féminin du Bureau éprouve davantage de stress relié au travail que le personnel masculin.

A la différence des minorités raciales et ethniques, les femmes, qui sont sous-représentées au Bureau of Prisons, ont présumément un milieu de travail moins favorable. Elles se sentent moins efficaces auprès des détenus que leurs collègues masculins. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette différence, la principale étant que les femmes sont naturellement les victimes du harcèlement de nature sexuelle, tandis que les hommes sont généralement à l'abri de ce problème. Le fait que les femmes éprouvent davantage de stress relié au travail peut venir appuyer cette hypothèse.

Garde des détenus et contacts entretenus avec eux

- Les employés qui remplissent des fonctions de garde ont une moins bonne opinion que les autres employés de l'autorité et de la structure qui existent dans leur établissement et de la qualité de la supervision qui y est exercée. En outre, ils sont moins satisfaits de leur travail, de leur établissement et du Bureau. Enfin, ils se sentent moins efficaces dans leur travail auprès des détenus.

- De même, les employés qui ont des contacts fréquents avec les détenus ont une moins haute opinion de l'autorité et de la structure ainsi que de la qualité de la supervision que les employés rarement en contact avec les détenus. Ils sont moins satisfaits de leur travail, se sentent moins efficaces et éprouvent davantage de stress relié au travail.

Comme il a été dit plus haut, on pourrait, étant donné que les administrateurs des prisons mettent l'accent sur la garde et la sécurité, s'attendre à ce que les employés remplissant des fonctions de garde et travaillant avec des détenus aient une meilleure opinion de leur milieu de travail, compte tenu de l'attention spéciale qu'on leur réserve. Toutefois, les résultats indiquent tout le contraire. Il semble que, en raison même de l'importance qu'on accorde à la sécurité et des conséquences possibles des erreurs, les personnes occupant ces postes sont plus critiques à l'endroit de l'organisation. Il est par moments difficile et exigeant de travailler avec des détenus. Les résultats en montrent clairement l'effet.

Ancienneté dans l'organisation

- Les employés qui ont au moins trois ans d'ancienneté au Bureau ont une moins bonne opinion de la supervision que les nouveaux venus. En outre, les employés plus anciens sont moins satisfaits de l'établissement et ils éprouvent davantage de stress relié au travail.
- Les employés qui ont au moins trois ans d'ancienneté au Bureau sont plus satisfaits de leur travail que les employés plus nouveaux.

Ces constatations nous laissent perplexes. Comment est-il possible que les employés d'une catégorie aient une mauvaise opinion de bien des aspects du milieu de travail et pourtant se sentent davantage satisfaits de leur travail? Une explication possible est que les nouveaux venus se voient confier les pires tâches; cependant, la raison est probablement plus complexe et elle est liée à une forme de cynisme professionnel. Quand les gens occupent un emploi depuis un certain temps, ils perdent de leur idéalisme et parfois même de leur enthousiasme. Les résultats plus faibles à l'égard des opérations et de la satisfaction le reflètent. En outre, ces employés finissent par sentir le poids de leur travail. Pourtant, ils aiment ce qu'ils font. C'est une situation qui ressemble beaucoup à un mariage entre l'employé et l'organisation. Au fil des ans, même si l'on devient plus conscient des limites et des défauts de l'organisation, on y devient aussi plus attaché.

Ancienneté dans l'établissement

- Les employés qui sont nouveaux dans un établissement (qui s'y trouvent depuis moins d'un an) ont une plus haute opinion de l'autorité et de la structure ainsi que de la qualité de la supervision que les employés ayant plus d'ancienneté. Ils sont plus satisfaits de leur travail et du Bureau. Ils se jugent plus efficaces dans leur travail auprès des détenus et ils éprouvent moins de stress relié au travail.
- Les employés qui sont relativement nouveaux dans un établissement sont moins satisfaits de cet établissement que les employés plus anciens.

Ces constatations semblent elles aussi contradictoires. Les employés qui se trouvent depuis plus longtemps dans un établissement sont plus satisfaits de cet établissement que les nouveaux employés et, pourtant, ils ont une moins bonne opinion de tous les autres aspects de leur milieu de travail. Cette ambiguïté semble associée au même genre de processus d'adaptation que celui qu'on a observé à l'égard de l'ancienneté dans l'organisation (le Bureau). Il semble y avoir une "lune de miel" pour les nouveaux employés, une période d'enthousiasme à l'égard de leur nouveau travail et d'espoir devant ce qu'ils pourront accomplir. Mais cet enthousiasme initial se tempère au fil des ans, comme en font foi les taux plus faibles observés chez les employés plus anciens. Pourtant, même si leur opinion de leur milieu de travail se modère, ils deviennent plus attachés à leur établissement.

Superviseurs

- Les superviseurs ont une plus haute opinion de leur milieu de travail que les autres employés, à l'égard des sept variables.

C'est là qu'intervient l'élément de la responsabilité face à la situation. La plupart des gens ont une assez bonne opinion de leur rendement au travail. Dans le cas des superviseurs, le fait de penser qu'ils font du bon travail les amène à penser que le milieu de travail est bon. Ce serait se critiquer eux-mêmes que de mal juger l'autorité et la structure ainsi que la qualité de la supervision.

En général, les employés qui ne sont pas très attachés à leur organisation ne deviennent pas superviseurs; lorsqu'on parvient à un tel poste, il faut, pour bien s'intégrer à l'organisation, être satisfait et engagé. En outre, quelqu'un qui ne se perçoit pas comme étant efficace ne sera pas un bon chef.

Niveau de sécurité

- Les employés travaillant dans un établissement de niveau de sécurité 1 ou 2 (les niveaux les moins élevés des six que comporte la classification du Bureau) ont une meilleure opinion de l'autorité et de la structure existant dans leur établissement ainsi que de la qualité de la supervision que les employés travaillant dans un établissement d'un autre niveau de sécurité. Ils se disent aussi plus satisfaits du Bureau.
- Le personnel travaillant dans un établissement de niveau 3 ou 4 (niveaux intermédiaires) est moins satisfait de son établissement que le personnel des autres niveaux de sécurité.
- Le personnel travaillant dans un établissement de niveau 5 ou 6 (qui abrite les détenus nécessitant le plus de surveillance) se sent moins efficace dans son travail auprès des détenus que le personnel des autres niveaux de sécurité.

Conclusions

Ces constatations portant sur la façon dont le personnel des différents niveaux de sécurité perçoit son milieu de travail correspondent probablement à ce que la plupart des gens du secteur correctionnel s'attendraient à voir. Les employés qui surveillent les criminels les plus violents et les plus récalcitrants, les criminels de carrière placés dans des établissements de niveau 5 ou 6, se jugent eux mêmes - et c'était à prévoir - comme étant les moins efficaces dans leur travail auprès de cette clientèle. Par contraste, les attitudes des employés des établissements des niveaux 1 et 2 semblent refléter la qualité des conditions de travail à ces endroits. Ces employés ont une meilleure opinion de l'autorité et de la structure ainsi que de la qualité de la supervision. Par ailleurs, le personnel des établissements des niveaux 3 et 4 est moins satisfait de son établissement, ce qui peut refléter à la fois de meilleures conditions de travail dans les établissements des niveaux 1 et 2 et un esprit de corps moins évident que dans les établissements abritant des détenus plus difficiles.

Ce qui peut être encore plus révélateur que ces constatations qui tombent sous le sens c'est l'absence de résultats significatifs par rapport à d'autres mesures du milieu de travail. Ni la satisfaction à l'égard du travail ni le stress relié au travail ne variait parmi les employés selon le niveau de sécurité de leur établissement. Autrement dit, peu importe ce qu'ils pensent de leur établissement, ils sont tous aussi satisfaits personnellement de ce qu'ils font aux différents niveaux de sécurité.

Kevin Wright est boursier auprès de l'Office of Research and Evaluation, Federal Bureau of Prisons, où *William G. Saylor* est analyste de recherche principal.

Notes

On a effectué les comparaisons en intégrant les huit catégories démographiques et catégories de situation dans un modèle ordinaire de régression des moindres carrés afin de prédire chaque variable relative au climat. Les sept modèles étaient statistiquement significatifs lorsque $\alpha = 0,01$ ou moins. Pour qu'une variable soit jugée avoir un rapport significatif avec le climat, il faut que la probabilité de $t=0$ soit de 0,05 ou moins. Dans les données fournies, il est question de variables indépendantes qui étaient significatives dans des modèles expliquant des variables particulières liées au climat.

Le système des indicateurs clés et du soutien stratégique : Un moyen de gérer efficacement la croissance rapide de la population carcérale

Par

William G. Saylor

Senior Research Analyst, Office of Research and Evaluation
Federal Bureau of Prisons

Dans le secteur industriel, il a été bien établi que la planification stratégique et le contrôle de la qualité sont des moyens importants de faciliter la production à long terme de biens et de services de qualité. Les procédés qui sont planifiés et contrôlés avec soin sont mieux organisés et plus efficaces et aboutissent à un meilleur produit final. Une planification et un contrôle soignés permettent aux gens de savoir où ils se situent par rapport à leur passé et à leurs projets d'avenir; en d'autres termes, cette façon de procéder leur permet d'évaluer leurs progrès.

La planification stratégique et le contrôle de la qualité revêtent tout autant d'importance dans un contexte non industriel comme le secteur public où les formalités administratives et les procédures peuvent devenir si exigeantes ou si lourdes qu'elles en viennent à faire oublier leur raison d'être et les buts poursuivis. Dans le cas du Federal Bureau of Prisons (BOP), la responsabilité de gérer plus de 50 000 détenus chaque jour exige que l'on fasse en tout temps du contrôle de la qualité une priorité. La planification stratégique s'avère elle aussi particulièrement importante en cette époque de croissance et d'expansion sans précédent du système carcéral fédéral.

Du point de vue de la gestion du secteur correctionnel, la croissance de la population se fait sentir partout, taxant presque tous les aspects du système carcéral. Celle que l'on observe actuellement au BOP et qui, selon toute attente, se poursuivra pendant une bonne partie de la prochaine décennie exige des gestionnaires qu'ils contrôlent toutes les opérations des prisons afin de faciliter la planification stratégique, de réduire au minimum les problèmes liés à la croissance de la population carcérale et d'affecter les ressources le mieux possible.

Le système d'indicateurs clés et de soutien stratégique constitue un excellent moyen d'appliquer les principes de planification stratégique et de contrôle de la qualité au BOP pour faire face à l'augmentation continue de la population carcérale; il s'agit, en effet, d'un système de gestion des données complet et unique en son genre donnant accès à toute une gamme de renseignements sur l'organisme. Le système est une mine d'information sur le BOP à l'échelle nationale ainsi que sur chacun de ses établissements, ses régions et ses niveaux de sécurité et il comporte notamment des données sur la capacité prévue, l'admission et l'élargissement, la population quotidienne moyenne, les caractéristiques démographiques des détenus, la désignation des niveaux de sécurité, les types de garde, les analyses d'urine, les voies de fait, les évasions, les audiences disciplinaires, les griefs des détenus, les inscriptions aux programmes d'études et les taux de succès, les caractéristiques démographiques des employés, leurs perceptions à l'égard du climat social des établissements et la gestion financière. Ces données servent d'indicateurs en ce sens qu'elles permettent aux utilisateurs d'observer et d'analyser les changements qui frappent le système dans des domaines comme la surpopulation, l'inconduite des détenus, la participation aux programmes d'études et les perceptions à l'égard de la sécurité et du bien-être des employés.

Ainsi, les administrateurs régionaux pourraient, à l'aide des indicateurs clés, établir toute une gamme de comparaisons entre les établissements de leur région au sujet de l'effet de la croissance de la population carcérale dont témoignent les rapports détenus/employés (voir le tableau 1)¹. Grâce à ces indicateurs, les administrateurs peuvent étudier la population quotidienne moyenne et les niveaux de dotation en personnel des établissements de leur région pour déterminer si les rapports détenus/employés sont conformes aux lignes directrices sur la dotation du BOP pour les divers types d'établissements. Ils peuvent, en outre, déterminer si leurs niveaux de dotation en personnel sont efficaces en examinant des questions liées, par exemple, aux mesures disciplinaires prises à l'égard des détenus et même réviser ces niveaux en fonction des changements survenus dans la population carcérale.

Les administrateurs pourraient également se servir des indicateurs clés pour suivre de près les niveaux de sécurité auxquels sont classés les détenus de leurs établissements (voir le tableau 2)². La répartition des niveaux de sécurité des détenus est l'une des nombreuses caractéristiques de la population qui devraient connaître des changements dans les années 1990, notamment à cause des nouvelles dispositions de loi fédérales sur la détermination de la peine. En se tenant au courant de certaines tendances des caractéristiques de la population comme la répartition des niveaux de sécurité, le personnel peut être plus à l'affût des changements à apporter aux politiques et aux opérations (p. ex., les procédures de garde appropriées, le genre de sécurité matérielle requise ou encore le genre et la durée des programmes offerts).

Processus de planification stratégique

La planification stratégique ou planification à long terme permet de préparer l'avenir. C'est un processus qui entraîne l'organisation à définir ses buts stratégiques et à établir des politiques qui lui permettront de les atteindre.

La planification stratégique exige une analyse de l'environnement tant intérieur qu'extérieur de l'organisation. Ainsi, l'environnement extérieur du BOP englobe le Department of Justice, le gouvernement fédéral, la population et les collectivités locales. L'environnement intérieur comprend sa structure organisationnelle, ses voies de communication, les connaissances et les capacités de son personnel par rapport à celles qui sont nécessaires pour atteindre des objectifs stratégiques particuliers ainsi que les possibilités et les obstacles organisationnels. À l'aide des résultats de ces analyses "intra-organisationnelles", "interorganisationnelles" et "extra-organisationnelles", les gestionnaires peuvent définir, évaluer et sélectionner diverses stratégies et solutions à long terme.

La planification stratégique nous permet d'optimiser les efforts que nous déployons pour accomplir la mission du BOP en assurant le traitement systématique de l'information quantitative (p. ex., le nombre d'employés, le nombre de détenus, les types de détenus) et de l'information qualitative (p. ex., les perceptions des employés à l'égard du climat des prisons) portant sur l'environnement dans lequel nous travaillons (voir le tableau 3). De plus, l'instauration de mesures de "contrôle de la qualité" permettant aux gestionnaires d'établir des normes auxquelles ils peuvent comparer les résultats d'un procédé peut rendre encore plus efficace la planification stratégique. Les gestionnaires qui contrôlent les résultats d'un procédé ont plus de renseignements qui peuvent être utiles à la planification stratégique.

Fourniture de renseignements à la demande

L'un des outils majeurs de la planification stratégique et du contrôle de la qualité tient à l'instauration d'un système de gestion des données permettant un contrôle comparatif du rendement du système. Si nous facilitons l'accès à des données de qualité, nous améliorons d'autant le processus de planification stratégique. Pour dresser des plans et les mettre à jour, il faut avoir à portée de la main les données nécessaires. Une présentation appropriée des données fait en sorte que les changements qui surviennent sont portés à l'attention des personnes responsables. Cette facilité d'accès incite continuellement à affiner les efforts de planification à long terme. Le système des indicateurs clés et du soutien stratégique a pour objet de permettre aux gestionnaires de disposer aisément et en temps opportun de ce genre d'information.

Par le passé, on a eu recours à l'une des deux solutions

suivantes pour répondre aux besoins en information de la direction du BOP. Premièrement, on utilisait des rapports courants, habituellement produits sur papier, par exemple des rapports statistiques de fin d'année, qui sont parfois difficiles à obtenir et qui ont tendance à n'être ni assez d'actualité ni assez précis pour répondre aux besoins des utilisateurs. Cette information suit un mode de présentation fixe et ne se prête pas aisément au contrôle de la qualité. Deuxièmement, on produisait des rapports spéciaux, qui contenaient généralement des renseignements pertinents, mais n'étaient bien souvent pas assez d'actualité. L'Office of Research and Evaluation du BOP a conçu le système des indicateurs clés pour offrir une autre voie en ce qui concerne la fourniture d'information stratégique. Destiné aux gestionnaires de tous les niveaux du BOP, le système permet aux utilisateurs de produire des rapports et des tableaux de données aussi souvent qu'ils le désirent, selon leurs besoins et leurs intérêts particuliers. Il n'exige aucune connaissance spécialisée en informatique ni aucun recours à des spécialistes en la matière. Il permet aux gestionnaires d'acquérir désormais de façon autonome les renseignements dont ils ont besoin pour planifier, diriger, surveiller et, partant, assurer le contrôle de la qualité. Il élimine aussi les longs délais d'attente qui découlent de la distribution centralisée de l'information et accélère, tout en diminuant le coût, la recherche documentaire faite par les gestionnaires du BOP et pour eux. Toutes les données du système ont été tirées de sources automatisées existantes. Il est bon de se fonder sur ces données parce qu'elles sont un sous-produit d'autres besoins en données de l'organisation et que leur validité est plus assurée.

Le système des indicateurs clés présente sous un angle différent les données informatiques du système d'information de gestion (SIG) sur ordinateur central. Le SIG donne, à des fins administratives, de l'information sur des personnes au moment où la demande de renseignements est faite. Le système des indicateurs clés fournit, pour sa part, des renseignements globaux (p. ex., sur des établissements, des niveaux de sécurité, des régions ou sur l'ensemble du BOP) pour un moment particulier ou pour une certaine période, à des fins analytiques d'ordre descriptif et comparatif. Ce système facilite la comparaison de divers types d'information puisqu'il intègre des données provenant de différentes sources.

Conséquences pour les gestionnaires du BOP

Le système des indicateurs clés peut ouvrir la voie au contrôle de la qualité et à la planification stratégique à l'intérieur du BOP. Il peut favoriser la définition des normes de contrôle de la qualité et permettre de déterminer si les politiques sont observées et de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de ces politiques.

Le système des indicateurs clés peut faciliter la planification stratégique en fournissant les données quantitatives nécessaires pour prendre des décisions adaptées à l'évolution et à la croissance de la population carcérale. Il peut aider les gestionnaires à contrôler et à vérifier le rendement du système et assurer la qualité en fournissant les renseignements nécessaires pour formuler de bonnes politiques, déterminer dans quelle mesure elles sont observées en pratique et déterminer l'effet de ces politiques sur le système.

De plus, le système favorise une utilisation plus efficiente et plus efficace des ressources humaines puisqu'il permet d'avoir accès plus rapidement à une gamme plus large d'informations de qualité. Il favorise également la gestion proactive des données, c'est-à-dire qu'il incite à aller au-devant des besoins sur le plan des mesures. Ce faisant, il permet de réduire au minimum le dédoublement des efforts et la collecte d'informations de mauvaise qualité dont la probabilité augmente lorsque les données sont rassemblées à la hâte en réponse à des demandes ponctuelles.

Conclusion

Les gestionnaires du BOP doivent avoir à leur disposition des moyens de mesurer les opérations des établissements s'ils veulent planifier l'avenir. Le système des indicateurs clés les rendra plus aptes à effectuer une planification de qualité parce qu'il leur donnera immédiatement accès à une multitude de renseignements pertinents. Le système leur ouvrira une fenêtre sur le rendement du BOP; il leur permettra de mieux savoir si les buts stratégiques existants sont atteints, si les plans et politiques mis au point pour les atteindre sont respectés, si les politiques ont l'effet voulu, si certaines de ces politiques doivent être modifiées ou si de nouvelles politiques ou de nouveaux plans s'imposent. Le système permettra aux gestionnaires du BOP de prendre des décisions fondées sur des renseignements recueillis en fonction de leur pertinence et non en fonction des contraintes définissant ce qui est accessible et ce qui peut être rassemblé dans le délai imparti.

Notes

- 1 Les tableaux graphiques intégrés à cet article se servent qu'à illustrer le type de présentation que permet le système des indicateurs clés. On ne donne, par conséquent, aucune interprétation de leurs résultats.
- 2 Le BOP classe les détenus et les établissements en six niveaux de sécurité, le niveau un correspondant à la sécurité la plus basse, et le niveau six, à la sécurité la plus élevée.

La sélection du personnel dans le domaine de l'application de la loi

par

Larry M. Coutts

Direction de la recherche et de l'élaboration de programmes, Collège canadien de police

La plupart des dirigeants d'entreprises ou d'organismes s'accordent à dire que les employés constituent la plus importante ressource de leur organisation. C'est particulièrement le cas dans le domaine de l'application de la loi. La nature des services policiers et les responsabilités qu'est susceptible d'entraîner leur prestation exigent que seules les personnes les plus qualifiées et les plus compétentes soient embauchées et promues. De plus, puisque les frais de personnel accaparent plus de 80 pour cent du budget moyen des corps de police au Canada, il est essentiel de disposer d'une méthode valide d'évaluation du personnel pour que l'organisation puisse maximiser ses ressources humaines. Ainsi, les pratiques d'embauchage et de promotion d'un corps de police sont des activités importantes et lourdes de conséquences. Elles ne doivent pas être adoptées sans fondement solide.

Les résultats cumulatifs de plus de 70 ans de recherches dans le domaine de la sélection du personnel, touchant tant l'embauchage que la promotion, montrent de façon concluante que des modalités de sélection plus précises et valides permettent d'obtenir un effectif plus efficace et productif. Comme le signale More (1987), l'application d'une méthode d'évaluation valide contribue de façon déterminante à la réalisation des buts et objectifs de l'organisation : c'est le mécanisme grâce auquel on identifie les employés les plus susceptibles de faire preuve de compétence et de remporter des succès. Peu importe la nature ou le niveau de l'emploi, il y a de considérables différences, sur le plan des avantages économiques qu'en retire l'organisation, entre les employés médiocres et ceux dont le rendement est exceptionnel. Ces avantages comprennent une productivité accrue, un meilleur service à la clientèle, un nombre moindre de plaintes du public et un plus grand degré de motivation et de satisfaction chez les employés.

Les bénéfices qu'entraîne une méthode valide de sélection du personnel ne se résument pas simplement aux avantages économiques de l'amélioration de la productivité et de l'efficacité des employés. Les procédures d'évaluation des corps de police font de plus en plus l'objet d'examins minutieux et de débats au sein de la population, et les litiges survenus ou imminents deviennent un important moteur de révision de la conception et de la forme de ces procédures. En conséquence, les coûts que sont susceptibles d'entraîner pour les organisations policières, tant en valeur monétaire qu'en appui du public, des méthodes d'embauchage et de promotion mal conçues, piètrement élaborées et non valides sont immenses. La validité et l'équité entre divers groupes sociaux doivent donc être la pierre angulaire des procédures modernes de sélection.

Dans le présent rapport, nous examinerons les pratiques d'embauchage et de promotion des corps de police canadiens. Nous avons fait appel à plusieurs sources d'information dans sa préparation. D'abord, nous avons procédé à des entrevues personnelles structurées de soixante cadres supérieurs et dirigeants dans huit grands corps de police du pays. Ces entrevues ont surtout porté sur les aptitudes et les compétences considérées comme importantes pour la promotion à la haute direction et à l'intérieur de celle-ci, ainsi que sur les méthodes d'évaluation jugées pertinentes dans l'appréciation du rendement d'un cadre. Deuxièmement, nous avons fait parvenir un questionnaire à 19 corps de police afin d'obtenir des données démographiques telles que la taille de l'effectif, la structure hiérarchique et le nombre de promotions annuelles, de même que des renseignements sur la mise au point, l'application et la révision des critères d'embauchage et de promotion. Enfin, nous avons procédé à une recension de la documentation professionnelle dans le domaine de la sélection du personnel afin d'établir un cadre conceptuel à l'intérieur duquel évaluer l'efficacité de diverses méthodes de sélection.

Dans les sections qui suivent, nous décrirons tout d'abord les critères et méthodes d'évaluation en usage pour l'embauchage et l'attribution des promotions dans les corps de police. Ensuite, nous résumerons les conclusions cumulatives des recherches menées sur la validité et l'équité de diverses méthodes d'évaluation, et donnerons des exemples de l'utilité économique de certaines méthodes choisies d'embauchage et de promotion. La dernière section, nous tirerons des conclusions relativement à certains des problèmes courants dans les processus d'embauchage et de promotion des corps de police, et formulerons quelques recommandations visant à les résoudre.

Pratiques d'embauchage et de promotion

Sur le plan de la taille des effectifs, les corps de police étudiés dans le présent rapport vont de plus de 5 000 policiers assermentés à un peu moins de 300 policiers assermentés. Dans la plupart de ces services, on compte sept rangs hiérarchiques, correspondant essentiellement aux suivants : agent de police, sergent, sergent d'état-major, inspecteur, directeur, sous-chef de police et chef de police; dans certains cas, on compte les échelons additionnels de caporal, d'inspecteur d'état-major ou de directeur d'état-major. Dans chaque service, il y avait eu en moyenne six promotions au grade d'inspecteur ou à un niveau supérieur au cours de chacune des quatre dernières années. Aucune donnée n'a été recueillie sur le nombre de promotions aux échelons inférieurs à celui des inspecteurs. Dans dix des services à l'égard desquels on a obtenu des données, environ 25 nouvelles recrues sont embauchées chaque année.

Critères et méthodes d'embauchage

Les qualités de base requises pour l'admission dans un service de police ne sont, en apparence, pas terriblement exigeantes. Exception faite des services du Québec (où l'obtention d'un diplôme d'études collégiales est en train de devenir la norme minimale d'admission), la plupart des services exigent la douzième année ou l'équivalent. De plus, même si l'on constate une forte variabilité d'un corps de police à l'autre, les candidats doivent avoir atteint un âge minimum prescrit (d'ordinaire, 18-21 ans) et satisfaire à des critères préétablis d'acuité visuelle et de bonne forme physique. Récemment, le *Test d'aptitude physique du policier* (POPAT) a été mis au point pour fournir une mesure normalisée du degré de santé, de forme et de capacités physiques requis pour l'exercice des fonctions policières de base, et a été recommandé comme norme minimale pour les policiers au Canada (Farenholtz et Rhodes, 1990). Jusqu'à présent, ce test a été adopté par l'Association canadienne des chefs de police, la Gendarmerie royale du Canada et les Solliciteurs généraux de chaque province, à l'exception de l'Ontario et du Québec.

Puisque le travail de l'agent de police présuppose l'exercice d'un vaste pouvoir discrétionnaire, il n'est pas étonnant que des tests psychologiques soient également couramment administrés lors du processus d'embauchage. Le recours à ces tests est en vogue depuis plusieurs années (voir Cordingley, 1979). Comme le signale Cordingley, la valeur attribuée aux tests psychologiques par la collectivité policière découle essentiellement de l'hypothèse voulant que le travail policier exige diverses caractéristiques personnelles stables, relativement inaltérables et impossibles à acquérir par la formation, et que les tests constituent la meilleure manière de les mesurer. Cependant, les tests mettent l'accent sur la prédiction de conséquences négatives plutôt que positives. Pour la plupart, les corps de police ont tendance à se concentrer sur l'élimination des candidats de piètre valeur et l'identification de ceux qui risquent de s'attirer des ennuis ou d'en attirer à leur service. On accorde comparativement moins d'importance à la prédiction du rendement optimal au travail. Cela se trouve reflété tant dans le type de tests que l'on choisit que dans la manière dont on les utilise.

La plupart des organisations policières administrent un test de personnalité lors du processus initial de présélection. Le test de loin le plus prisé est l'inventaire multiphasique de la personnalité du Minnesota (MMPI), bien que plusieurs services de police aient recours à l'inventaire caractérologique de la Californie (CPI). Dans certains cas, on utilise les deux tests. En général, les tests de personnalité sont notés par des professionnels de l'extérieur et la sélection se fonde sur le profil du candidat établi en fonction de diverses

dimensions de la personnalité. Un candidat est éliminé lorsque l'on considère que son profil s'écarte considérablement de la norme établie.

L'utilisation de tests d'intelligence ou d'**habiletés mentales** est également courante. Quelques services ont mis au point leurs propres tests internes en faisant appel aux services de psychologues professionnels locaux. Cependant, l'écrasante majorité des corps de police ont recours aux tests normalisés disponibles dans le commerce, comme l'épreuve d'habileté mentale Otis ou la batterie générale de tests d'aptitudes (BGTA). La BGTA est probablement le test d'aptitudes professionnelles le plus répandu dans l'industrie nord-américaine, et il semble qu'elle deviendra bientôt le test privilégié dans les services de police canadiens. Plus actuelle que l'épreuve Otis, la BGTA est également, parmi les tests d'habiletés mentales aujourd'hui disponibles sur le marché, l'un de ceux qui ont le plus fait l'objet de recherches. Il existe donc un abondant corpus de résultats empiriques que l'on peut facilement mettre à contribution pour établir sa validité et sa fiabilité en matière de sélection des employés.

Dans les organisations policières, lorsqu'on utilise les tests d'habiletés mentales, on fixe souvent une note minimale de passage au-dessous de laquelle une candidature n'est plus envisagée dans le processus d'embauchage. Souvent, 50 pour cent des candidats sont éliminés au moyen de tests de ce type. Même si ce taux d'échecs peut paraître indûment élevé, nous verrons plus tard dans le cours de notre analyse de la validité et de l'utilité qu'il est peut-être en réalité inférieur au taux optimal.

Certains corps de police exigent une **composition écrite** sur un thème tel que : "Pourquoi veux-tu devenir policier ?", et certains services font subir des **tests polygraphiques**. Dans certains cas, on a recours à des simulations ou à des **tests de performance par échantillon de travail** à titre de composantes du processus de sélection. Par exemple, dans un service, ces tests consistent en trois brefs jeux de rôles dans des situations quotidiennes qui ne requièrent aucune connaissance des techniques policières. Ils visent à évaluer les aptitudes générales du candidat, sa conduite, son tact et son jugement dans ses rapports avec les gens.

es **entrevues** initiales des candidats sont d'ordinaire menées par un sergent de la section du personnel. Dans la plupart des services de police, les candidats qui subissent cette première épreuve avec succès sont ensuite interviewés par un groupe d'agents supérieurs. Il n'est pas rare qu'un sous-chef de police préside ce groupe et, dans quelques services, le chef en fait également partie. Souvent, les responsables des entrevues de recrutement ont reçu une formation au moins sommaire en vue de l'exercice de cette fonction. En Ontario, par exemple, la plupart des intervieweurs de recrutement ont suivi un cours de deux semaines à l'École de police de l'Ontario.

La plupart, sinon la totalité, des corps de police effectuent des **vérifications de base de la sécurité** à l'égard des candidats. Cependant, on a des motifs de croire que la minutie de ces vérifications varie considérablement d'un service à l'autre. De plus, le stade du processus auquel on les effectue diffère d'une organisation à l'autre. Si, dans certains cas, elles ont lieu avant les tests, dans bien d'autres, elles précèdent immédiatement l'entrevue de sélection finale. On pourrait mettre en doute cette dernière façon de procéder, étant donné les grands frais qu'entraînent ces vérifications de la sécurité. On peut supposer que, dans ces cas, les membres du jury d'entrevue souhaitent avoir l'information voulue en main pour pouvoir, au besoin, interroger le candidat.

La façon dont la liste finale de candidats sélectionnés est établie varie d'un endroit à l'autre. Dans bon nombre d'organisations, on adopte un processus de "course à obstacles" selon lequel chaque jalon de l'évaluation constitue un obstacle que le candidat doit franchir avant de passer au suivant. L'échec à l'une des étapes entraîne le rejet de la candidature. Cette façon de procéder repose sur l'hypothèse voulant que les aptitudes, les compétences ou les qualifications évaluées à l'étape en cause sont suffisamment décisives pour qu'un résultat insuffisant incite fortement à conclure que la personne aura un piètre rendement au travail. Dans les corps de police qui appliquent la méthode de la course à obstacles, les candidats ayant subi les épreuves avec succès sont généralement classés par ordre de mérite d'après les résultats de l'entrevue de sélection.

D'autres services adoptent une forme quelconque d'approche compensatoire pour prendre leurs décisions de sélection des recrues. Dans un modèle compensatoire pur, on tient compte du fait qu'un candidat a certaines aptitudes qui compensent ses lacunes dans d'autres domaines. Par exemple, un piètre résultat dans un test d'habiletés mentales peut être compensé par une bonne faculté de discernement mesurée lors de l'entrevue. Ainsi, il n'y a pas rejet automatique lorsqu'on découvre une lacune. Ce n'est qu'à la toute fin du processus d'évaluation que l'on prend une décision de sélection, d'après tous les renseignements obtenus au moyen de chacune des méthodes utilisées. Même si aucun service de police ne semble appliquer ce modèle sous sa forme la plus pure, certains classent les candidats par ordre de mérite selon la cote cumulative obtenue à l'aide de plusieurs méthodes d'évaluation (p. ex., tests, composition, entrevue).

En général, lorsque chacune des aptitudes, compétences ou caractéristiques mesurées par les diverses méthodes sont considérées (généralement sur la foi d'une analyse de l'emploi) comme essentielles à un rendement acceptable dans un emploi d'agent de police, on préfère recourir à la méthode de la course à obstacles. Dans ces circonstances, la méthode d'évaluation la plus valide et la plus rentable devrait constituer la première étape du processus de sélection; elle devrait être suivie de la deuxième méthode la plus valide et efficace, et ainsi de suite. De la sorte, on parvient à éliminer la majorité des candidats non recevables aux stades précédant la méthode d'évaluation qui exige le plus de temps - d'ordinaire, l'entrevue.

Critères et méthodes de promotion

Les possibilités d'avancement constituent un facteur fondamental de motivation pour de nombreux membres des corps de police. La plupart des services, sinon tous, ont établi par écrit des politiques et procédures officielles visant les promotions au sein de leur organisation. Ces procédures sont conçues de manière à reconnaître les accomplissements et à rendre l'avancement réalisable. Facteur peut-être plus important, elles visent à être perçues comme justes et équitables par les membres du service.

Dans presque tous les services, les promotions aux grades de *sergent* ou de *sergent d'état-major* mettent en cause le plus grand nombre de jalons officiels d'évaluation. En général, le candidat doit d'abord satisfaire aux critères d'admissibilité à l'avancement à ces échelons : a) en accumulant suffisamment d'années de service et b) en étant reçu à un examen d'avancement. Pour la promotion à l'échelon de sergent, la durée de service requise comme agent de police de première classe va de deux à cinq ans, bien que cette dernière période soit plus courante. En réalité, cependant, la plupart des agents des services de police canadiens promus au grade de sergent ont entre 11 et 15 ans d'ancienneté (McGinnis, 1990). La promotion à l'échelon de sergent d'état-major requiert d'ordinaire un minimum d'un an de service au grade de sergent. Dans certaines organisations, cette durée minimale est de deux ans. Ici encore, cependant, la plupart des personnes promues à l'échelon de sergent d'état-major ont entre 15 et 22 ans d'ancienneté (McGinnis, 1990).

Les examens d'avancement sont des tests de connaissances destinés à évaluer le savoir des candidats dans divers domaines tels que les lois fédérales et provinciales, le Code criminel du Canada, la Loi sur la preuve au Canada, les ordonnances, politiques et procédures du service, les règlements municipaux pertinents et les principes généraux de gestion. Dans nombre de corps de police, ces examens sont conçus, administrés et notés par le personnel interne, bien que l'on fasse appel dans certains cas à l'expertise de professionnels de l'extérieur dans le cours du processus. Cependant, en Ontario, par exemple, les services de police ont généralement recours aux examens d'avancement mis au point par l'École de police de l'Ontario pour chaque échelon jusqu'à celui des inspecteurs, inclusivement. Les notes de passage de ces examens sont fixées de façon autonome par chaque service et se situent entre 65 et 75 pour cent, cette dernière note étant la plus courante.

Dans la majorité des services pour lesquels des données étaient disponibles, une fois les candidats jugés admissibles à un concours d'avancement à l'échelon de sergent ou de sergent d'état-major, ils sont alors évalués en fonction : a) des appréciations du rendement, b) de cotations du potentiel d'avancement, c) de l'ancienneté et d) d'une entrevue menée par un jury d'avancement.

Les appréciations du rendement sont effectuées tant par les supérieurs immédiats que par les commandants de section ou de division. Le potentiel d'avancement est d'ordinaire coté par un jury d'appréciation divisionnaire composé de trois à six agents occupant tous un poste supérieur d'au moins un échelon à celui du candidat. Souvent, ces jurys comptent des membres de plus haut grade. Même si les dimensions évaluées varient quelque peu d'un service à l'autre, les cotations du potentiel d'avancement tendent à mettre l'accent sur des facteurs tels que l'esprit d'initiative, le discernement, l'acceptation des responsabilités, les relations interpersonnelles, les communications orales et écrites, la qualité du travail et l'aptitude à commander.

Le facteur de pondération attribué à l'ancienneté dans le processus de promotion varie d'ordinaire entre 5 et 15 pour cent, bien qu'il puisse aller dans quelques cas jusqu'à 25 pour cent. Plusieurs services ne tiennent pas officiellement compte de l'ancienneté, sauf dans les cas où il faut choisir entre des candidats par ailleurs également qualifiés.

Le stade final de l'évaluation pour la promotion à l'échelon de sergent ou de sergent d'état-major consiste en une entrevue menée par un jury d'avancement composé de trois à cinq agents supérieurs. Dans nombre de services, le jury est présidé par un sous-chef de police. L'entrevue typique se fonde sur une série de questions préétablies et dure environ une heure. Cependant, certaines entrevues sont presque complètement non structurées et ont une durée inférieure à 20 minutes. Les questions posées à chaque candidat vont d'une mise à l'épreuve des connaissances sur les programmes, politiques et procédures du service à l'examen de scénarios hypothétiques visant à déterminer, par exemple, ce que ferait le candidat s'il assumait la direction d'une section ou avait à s'occuper d'un subordonné difficile. Les questions peuvent varier d'un candidat à l'autre et sont souvent choisies immédiatement avant le début du processus d'entrevue.

Les modalités décrites ci-dessus représentent les caractéristiques les plus courantes du processus de promotion aux échelons de sergent et de sergent d'état-major. Outre ces modalités, de nombreux services attribuent des points pour des activités de perfectionnement comme l'obtention d'une formation approuvée (cours d'appoint, universitaires et collégiaux), ainsi que pour les mentions élogieuses et l'assiduité. Dans plusieurs corps de police, des critères d'évaluation intéressants et uniques en leur genre ont été ajoutés. Par exemple, dans certains des services municipaux de la Colombie-Britannique, les candidats au grade de sergent d'état-major subissent une évaluation d'une journée et demie à un centre administré par la commission de police de la province. De même, dans les services de police du Québec, les candidats à une promotion à tous les échelons subissent une évaluation au centre de l'Institut de police du Québec. Par le recours à des exercices de simulation de gestion, ce genre d'évaluation procure aux services participants des renseignements sur les aptitudes, les compétences et le potentiel des candidats envisagés dans le domaine de la gestion. Il fournit également des renseignements précieux sur les besoins futurs de formation et de perfectionnement en gestion de chaque candidat. Enfin, certains corps de police ont recours à l'évaluation par les pairs dans le cadre du processus de promotion, et au moins un important service fait appel au test de la corbeille pour évaluer les aptitudes en gestion.

Les promotions à l'échelon des *inspecteurs* mettent souvent en cause des méthodes d'évaluation analogues à celles appliquées aux grades inférieurs. En général, pour être admissibles à une promotion, les candidats doivent compter un minimum d'années de service à l'échelon du sergent d'état-major (d'ordinaire, une ou deux) et subir avec succès un examen d'avancement. Dans certains corps de police, les sergents sont admissibles à une promotion au grade d'inspecteur; dans la GRC, les caporaux sont admissibles. Une fois leur admissibilité déterminée, les candidats sont évalués d'après les appréciations du rendement, la cotation du potentiel d'avancement, l'obtention d'une formation prescrite ou approuvée et l'entrevue du jury d'avancement. Cet échelon, on met moins l'accent sur l'ancienneté et, en réalité, de nombreux services n'en tiennent pas compte. De nouveau, les services de police canadiens ne suivent pas toutes les mêmes modalités de promotion au grade d'inspecteur. Divers endroits, on a posé des exigences particulières, dont par exemple la rédaction de travaux de recherche ou de compositions sur des thèmes assignés, l'administration de tests psychologiques (p. ex., le MMPI), l'évaluation par les pairs, les tests de la corbeille et les centres d'évaluation.

Dans l'écrasante majorité des services, la promotion aux postes de cadres supérieurs de *directeur et directeur d'état-major* ne se fait pas selon des méthodes officielles d'évaluation, bien qu'il puisse y avoir des critères de facto d'admissibilité tels que le parachèvement des cours requis. Ces échelons, les décisions de promotion sont d'ordinaire prises directement par le chef de police, en collaboration avec les sous-chefs. Ces décisions se fondent souvent sur divers critères officieux tels que les antécédents professionnels du candidat, l'étendue de son expérience (où l'on peut mettre implicitement l'accent sur l'occupation de certains postes ou l'exercice de certaines fonctions, par exemple, dans le domaine des enquêtes criminelles) et sa capacité de "bien s'intégrer" à l'équipe de direction déjà en place. Il y a cependant des exceptions notables à cette norme. Comme nous l'avons déjà signalé, dans la province de Québec, on a recours à un centre d'évaluation provincial. Dans certains autres services de police canadiens, une entrevue officielle est menée par un jury d'avancement. Quelques endroits, l'évaluation pour les fins de la promotion comporte des points pour l'ancienneté, le nombre de cours de gestion approuvés suivis avec succès, les appréciations du rendement, l'évaluation du potentiel, les travaux de recherche, les tests de connaissances et d'habiletés ou les évaluations par les pairs.

Il y a des différences entre les corps de police quant à la longueur de la période au cours de laquelle le nom d'un candidat jugé admissible à une promotion (mais qui n'a pas encore été promu) demeure sur la "liste d'avancement". Dans la plupart des services, lorsque le candidat subit avec succès l'examen d'avancement, son admissibilité demeure valide pendant trois à cinq ans. Au-delà de ce délai, cependant, il doit d'ordinaire réunir les conditions voulues tous les ans pour concourir de nouveau dans le cadre du processus annuel de promotion. Dans certains services, cette période de validité est de deux ans; dans quelques cas, aucune liste d'avancement n'est établie et les candidats doivent réunir les conditions voulues lors de chaque possibilité d'avancement.

Perfectionnement professionnel et promotion

Souvent, une formation est dispensée : lorsque la nature de l'emploi est modifiée par suite de la mise en place de nouveau matériel ou de la modification des procédures, responsabilités ou normes de rendement; lorsqu'un employé est promu ou muté au sein de l'organisation; et lorsque l'appréciation du rendement ou d'autres mesures de contrôle de la qualité révèlent un problème attribuable à des lacunes dans les connaissances ou les compétences. On peut aussi avoir recours à la formation pour préparer un employé à occuper ultérieurement un poste au sein de l'organisation. Ce dernier genre de formation, de même que certains types d'affectations de travail, remplissent souvent une fonction de perfectionnement professionnel.

Dans la plupart des services de police canadiens, la formation est axée sur les besoins immédiats de l'organisation. Les possibilités d'accès à la formation sont souvent issues de demandes individuelles et de recommandations subséquentes présentées par les commandants de division. Dans certains services, en revanche, on s'efforce de définir les besoins globaux de formation en procédant à des enquêtes et analyses systématiques. Néanmoins, on se concentre essentiellement dans les deux cas sur la formation des employés en vue de l'exercice des fonctions et responsabilités de leurs postes actuels et l'on met l'accent sur les avantages immédiats de cette formation pour l'organisation. Souvent, les membres reçoivent la formation nécessaire après avoir été affectés ou promus à un nouveau poste. Il est rare que la formation soit dispensée avant que l'employé n'ait assumé de nouvelles fonctions ou responsabilités. La sélection des participants aux programmes de formation fonctionnelle se fonde surtout sur les besoins établis, bien que l'on puisse tenir compte de l'ancienneté dans certains corps de police.

On assure une formation comparativement moindre pour les fins du perfectionnement professionnel. Même si un service a estimé que 40 pour cent de ses activités de formation visaient à préparer des employés à des affectations et postes futurs, ce genre de formation semble avoir proportionnellement moins d'importance dans la majorité des corps de police. Dans les cas où il est dispensé, le perfectionnement professionnel consiste généralement en des cours de supervision et de gestion offerts par des collèges communautaires, des universités, des écoles de police provinciales et le Collège canadien de police. Les critères de sélection pour le perfectionnement professionnel varient d'un service à l'autre, mais se fondent souvent sur l'identification

officieuse d'"éléments prometteurs" au grade de sergent ou aux échelons supérieurs. Dans au moins un service, cependant, on fait appel au centre d'évaluation dans le cas des employés des échelons inférieurs, afin d'évaluer rapidement en début de carrière leur potentiel en matière de gestion. On peut ensuite recourir aux programmes de perfectionnement et aux affectations pour amener les employés à surmonter les faiblesses identifiées et à tirer parti de leurs atouts.

Les affectations de travail sont beaucoup utilisées comme outils de perfectionnement dans les services de police. Dans une large mesure, elles constituent la pierre angulaire du perfectionnement professionnel. Il est rare qu'un agent assermenté passe toute sa carrière dans un domaine spécialisé. Fréquemment, les membres du corps de police acquièrent une expérience au moins minimale dans les grands secteurs organisationnels des opérations sur le terrain, des enquêtes criminelles, des relations communautaires, de l'administration et des services de soutien technique. Outre quelques exceptions notables, peu de services de police ont établi des politiques bien articulées définissant la nature et la portée des affectations comme mécanismes de perfectionnement professionnel. Néanmoins, l'actuel recours aux affectations semble bien compris et accepté par les policiers. En général, les offres d'emploi sont affichées de telle sorte que les membres puissent poser leur candidature ou manifester autrement leur intérêt, et l'on prend en considération l'expérience, la qualité du travail et l'ancienneté dans le processus de sélection. La plupart de ces postes vacants sont comblés par mutation latérale et les nominations se font souvent pour une période de deux ou trois ans.

Les affectations de travail font partie intégrante du processus de promotion. L'étendue de l'expérience acquise par les employés grâce aux affectations dans divers secteurs des services policiers joue un rôle important dans leurs possibilités ultérieures d'avancement. Presque tous les cadres supérieurs insistent sur l'importance de la diversité de l'expérience acquise chez les candidats auxquels ils souhaitent accorder des promotions. Il semble y avoir trois raisons à cela. D'abord, il n'y a aucun doute que l'exposition à des champs d'expérience variés procure à la personne des possibilités uniques d'acquérir et de perfectionner les connaissances, les aptitudes et les compétences dont elle a besoin pour concourir aux échelons supérieurs. Deuxièmement, les employés qui ont fait montre de talent et de potentiel en début de carrière et qui ont attiré l'attention de la haute direction peuvent faire l'objet d'un avancement accéléré au moyen d'une série d'affectations comportant des niveaux de responsabilité de plus en plus élevés. Troisièmement, on a tendance, dans certains corps de police, à faire automatiquement une équation entre l'étendue de l'expérience ou, plus précisément, les genres de postes détenus, et l'aptitude à être promu. Cela se voit plus souvent aux échelons supérieurs, où le fait pour un candidat de ne pas avoir travaillé dans certains domaines peut faire grandement obstacle à ses perspectives d'avancement. Il n'est pas rare, dans nombre de services de police, que certaines sections de travail ou même certains postes précis soient officiellement et largement reconnus comme des bancs d'essai et, partant, comme des tremplins vers des postes supérieurs.

Enfin, il faut signaler qu'au cours des quelques dernières années, les dirigeants des services policiers sont devenus de plus en plus conscients de la valeur du perfectionnement professionnel, ce qui les a incités à mettre sur pied des programmes de perfectionnement plus structurés et complets. Par exemple, au moins un important corps de police a récemment lancé une étude conjointe direction-association sur le perfectionnement professionnel, et un autre service tente d'élaborer un modèle de cheminement de carrière.

La recherche dans le domaine de la sélection du personnel

À la section précédente, nous avons décrit les pratiques d'embauchage et de promotion des principaux services de police canadiens. Les éléments cruciaux de ces pratiques sont les diverses techniques utilisées pour évaluer les candidats à un emploi ou à une promotion, comme l'entrevue, les tests d'aptitudes et d'habiletés, les appréciations du rendement et les évaluations par les pairs. Puisque l'embauchage et la promotion présupposent une sélection, on appelle collectivement ces techniques d'évaluation des méthodes de sélection du personnel. Ci-dessous, nous passerons en revue les résultats des recherches effectuées concernant la validité, l'équité et l'utilité économique de diverses méthodes de sélection du personnel. Mais tout d'abord, il serait utile de préciser certains concepts et termes importants que nous utiliserons ici.

Pour qu'une méthode d'évaluation soit utile, les résultats ou notes qu'elle produit doivent être à la fois fiables et valides. Sous sa forme la plus élémentaire, la **fiabilité** désigne la reproductibilité d'un résultat. Par exemple, il s'agit du degré d'uniformité dans les cotes obtenues par un même candidat lorsqu'il subit le même test à plusieurs reprises en des occasions différentes. Ou encore, il s'agit du degré de consensus dans les cotes attribuées au même candidat par les divers membres d'un jury d'entrevue. Donc, la fiabilité indique dans quelle mesure les cotes attribuées à une personne sont un reflet de sa situation "réelle" en regard des qualités mesurées, par opposition à d'autres facteurs non pertinents. Si, par exemple, les cotes attribuées à un candidat par chaque membre d'un jury d'entrevue vont de 1 à 10 sur une échelle de 10 points, on a de bons motifs de soupçonner qu'elles ne mettent pas toutes l'accent sur les mêmes qualités chez le candidat, ou que les appréciateurs ont des conceptions différentes de la nature des qualités mesurées. Dans l'un et l'autre cas, les cotes du jury d'entrevue ne sont pas fiables. On évalue la fiabilité en établissant une corrélation entre les résultats obtenus par des candidats à un test et les résultats qu'ils obtiennent lors de la répétition du même test, ou entre les cotes attribuées à chaque candidat par différents membres du jury d'entrevue.

La vérification de la **validité** consiste à déterminer dans quelle mesure on évalue ce que l'on entend bien évaluer, et dans quelle mesure les cotes attribuées sont reliées à des comportements importants. On mesure les habiletés mentales d'un candidat parce que l'on prédit que ces habiletés mentales seront reliées au rendement futur au travail. On a recours aux appréciations du rendement dans le cadre du processus de promotion parce qu'on suppose que le rendement actuel donne des indications sur le rendement futur. On procède à des entrevues d'embauchage et de promotion parce qu'on croit que les questions posées au candidat permettront d'obtenir des renseignements pertinents en regard du poste à pourvoir et que ces renseignements aideront à déterminer la probabilité de succès du candidat s'il est nommé à ce poste.

La validité s'évalue de diverses façons. En sélection du personnel, la méthode la plus fréquente, mais non, loin de là, la seule acceptable, est celle de l'établissement de la validité relative à un critère. La validité relative à un critère est établie lorsque les cotes, évaluations ou classements par ordre de mérite obtenus à l'aide de la méthode de sélection (prédicteur) sont en corrélation avec une mesure du rendement au travail (critère). Les mesures critères du rendement pourraient inclure les évaluations par les supérieurs, des mesures objectives de la productivité, les augmentations de traitement, ou toute autre variable censée traduire le degré de succès dans l'exercice d'une fonction. La corrélation est une mesure statistique du rapport entre le prédicteur et le critère. Ce rapport est exprimé par un coefficient (r) qui peut varier entre 0 (aucun rapport) et 1 (rapport parfait). Autrement dit, plus le coefficient de corrélation est élevé, plus le rapport est étroit entre le prédicteur et le critère. Par exemple, en présence d'un coefficient de corrélation parfait de 1 entre les résultats d'un test et les évaluations du rendement ($r = 1,0$), on saurait que le degré de rendement au travail des candidats suivrait exactement le même ordre que leur classement selon les résultats du test. Ainsi, pour sélectionner les meilleurs candidats, on n'aurait qu'à choisir ceux qui ont obtenu les cotes les plus élevées lors du test.

Malheureusement, pour plusieurs raisons, on n'obtient jamais une corrélation parfaite entre une série de prédicteurs et de mesures critères. De façon générale, dans le domaine de la sélection du personnel, les corrélations élevées se situent autour de 0,50. Même si elles sont loin d'être parfaites, les corrélations de cet ordre n'en demeurent pas moins solides et nous permettent de faire des prédictions relativement précises sur le rendement futur.

Le concept d'**équité** a revêtu une foule de significations diverses dans le contexte de la sélection du personnel. Ces notions divergentes, dont certaines sont erronées, sont souvent répandues au sein des employeurs, du grand public, des groupes d'intérêts spéciaux et des médias. Pour certains, l'équité d'un test, d'une entrevue ou d'une autre méthode de sélection signifie simplement que le contenu de l'instrument utilisé est relié au contenu de l'emploi de façon "évidente". Les gens qui ont cette conception rejettent souvent les tests d'aptitudes ou d'habiletés mentales parce que ceux-ci mesurent uniquement des qualités "scolaires". Ils confondent équité et validité perçue. Pour d'autres, l'équité signifie que les membres des minorités ou de divers sous-groupes obtiendront en moyenne la même cote que le groupe majoritaire. Ils rejettent d'emblée la possibilité que des différences dans les cotes d'évaluation puissent prédire des différences dans le

rendement au travail. Pour d'autres encore, l'équité peut ne pas être respectée lorsque les candidats à une promotion qui ont le plus d'ancienneté n'obtiennent pas une aussi bonne cote que leurs collègues dont la période de service est plus courte.

Pour les professionnels de la psychologie industrielle et organisationnelle, de même que pour les spécialistes du personnel, le concept de l'équité a un autre sens. Une méthode de sélection (prédicteur) est équitable, ou dépourvue de biais, si les courbes de régression (c'est-à-dire leurs pentes et coordonnées à l'origine) sont égales pour les sous-groupes pertinents. En termes simples, une méthode de sélection est équitable si les membres de sous-groupes différents qui obtiennent une cote analogue lors d'un test ont également un rendement analogue en cours d'emploi. Autrement dit, un test serait inéquitable ou biaisé à l'encontre des femmes si celles-ci avaient tendance à obtenir en moyenne des cotes inférieures à celles des hommes, tout en pouvant exercer les fonctions de policier tout aussi bien que les hommes.

Validité de diverses méthodes de sélection

On mène activement des recherches depuis plus de 70 ans sur la validité des diverses méthodes de sélection du personnel. Littéralement, des milliers d'études ont examiné la validité de toutes sortes de prédicteurs pour toutes sortes d'emplois et de critères de rendement. Parmi les prédicteurs, on compte les tests, les entrevues, les évaluations par les pairs, les vérifications des références, la scolarité et l'expérience, ainsi que les centres d'évaluation, pour ne mentionner que ceux-là. Les emplois étudiés sont représentatifs de l'ensemble des 12 000 métiers décrits dans la nomenclature des professions intitulée *Dictionary of Occupational Titles* (DOT), y compris des métiers dans le domaine des services de protection. (Le DOT est publié par le ministère du Travail des États-Unis et est analogue à la *Classification canadienne descriptive des professions* publiée par la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada.) Parmi les critères de rendement analysés, on compte les évaluations par les supérieurs, les mesures objectives de la production et les mesures d'échantillons de travail.

Jusqu'à la fin des années 1970, l'examen des résultats de recherche amenait invariablement à conclure que la validité d'une méthode de sélection donnée dépendait de la nature de l'emploi et du type d'organisation dans laquelle celui-ci s'inscrivait. On croyait, par exemple, qu'un test qui prédisait le rendement des policiers patrouilleurs dans un service de police municipal pourrait ne pas être valide, en raison de subtiles distinctions dans les emplois, pour les agents administratifs du même service ou pour les policiers patrouilleurs d'une autre organisation. On croyait aussi, et ce n'est guère étonnant, que le même test pouvait ne pas être également valide pour des emplois en apparence aussi différents que ceux de gestionnaire d'un service de police et de gestionnaire d'un commerce de vente au détail.

Il y a un peu plus d'une dizaine d'années, de nouvelles méthodes statistiques appelées "généralisation de données de validité" ont été mises au point pour l'analyse des conclusions cumulatives des recherches en sélection du personnel (Schmidt et Hunter, 1977). L'application ultérieure de ces méthodes a démontré que la plupart des résultats "conflictuels" obtenus par les diverses études de validation avaient été causés par des phénomènes parasites statistiques tels que les erreurs d'échantillonnage, les erreurs de mesure et la restriction de l'étendue des échantillons étudiés. Les méthodes de généralisation des données de validité suppriment les effets de ces phénomènes et permettent de déterminer la vraie validité d'une méthode de sélection dans tous les contextes et pour tous les emplois représentés dans les diverses études. Ces méthodes de généralisation ont fait l'objet d'un examen minutieux de la collectivité scientifique et sont maintenant recommandées par les deux organismes professionnels nationaux qui nous intéressent, c'est-à-dire la Société canadienne de psychologie et l'American Psychological Association.

Jusqu'à présent, la plupart des méthodes de sélection du personnel ont été soumises à des analyses de généralisation des données de validité à partir des conclusions cumulatives des recherches sur leur validité. Toutefois, il appert que les tests de la personnalité et des psychopathologies n'ont pas encore fait l'objet d'une telle analyse. En conséquence, à l'exception des tests de ce genre, l'examen des méthodes de sélection que nous présentons ci-dessous se fonde les analyses de généralisation effectuées. Celles-ci ont été menées par

plusieurs chercheurs, dont Hirsh *et al.* (1986), Hunter et Hunter (1984), McDaniel *et al.* (1986), Reilly et Chao (1982) et Wiesner et Cronshaw (1987). La validité des tests de la personnalité et des psychopathologies a été étudiée selon le mode narratif traditionnel par Guion (1965) et Malouf et Schutte (1985), entre autres.

Certaines méthodes de sélection ne sont utilisées que pour l'embauchage; d'autres sont appliquées pour les promotions; d'autres encore servent dans les deux cas. Dans la présente étude, nous décrivons brièvement plusieurs de ces méthodes. Pour faciliter les comparaisons, les tableaux 1 et 2 présentent le coefficient de validité de chacune. Le tableau 1 porte sur les méthodes généralement utilisées dans le secteur de l'embauchage et le tableau 2, sur celles appliquées dans le domaine des promotions.

Tableau 1

Embauchage : Validité réelle moyenne de diverses méthodes de sélection pour l'ensemble des emplois

Méthode de sélection	Coefficient de validité
Entrevue (structurée selon l'analyse de l'emploi)	.60
Test d'habiletés mentales	.53
Répertoire biographique	.37
Vérification des références	.26
Entrevue (non structurée)	.14
Formation et expérience (quantité)	.13
Test d'intérêts	.10
Âge	-.01

Tableau 2

Promotion : Validité réelle moyenne de diverses méthodes de sélection pour l'ensemble des emplois

Méthode de sélection	Coefficient de validité
Test de performance par échantillon de travail	.54
Test d'habiletés mentales	.53
Évaluation par les pairs	.49
Évaluation de l'expérience (qualité)	.49
Test de connaissances professionnelles	.48
Centre d'évaluation	.43

Tests d'habiletés mentales : Les tests les plus couramment utilisés dans le domaine de l'emploi consistent en des mesures d'habiletés mentales telles que la mémoire, les aptitudes psychomotrices, la vitesse de perception, les aptitudes spatiales et mécaniques, la capacité de raisonnement, les aptitudes verbales et les aptitudes au calcul. Les mesures combinées des aptitudes verbales, au calcul et spatiales sont souvent appelées "tests d'intelligence". Parmi les tests de ce genre qui sont répandus dans le contexte de l'emploi,

on compte la batterie générale de tests d'aptitudes (BGTA) et le test différentiel d'aptitudes (DAT). Les tests d'habiletés mentales ont une validité réelle moyenne de 0,53 pour ce qui est de la prédiction du rendement au travail. Même si les validités particulières peuvent varier légèrement d'une famille de professions à l'autre selon la définition du *Dictionary of Occupational Titles*, les habiletés mentales sont un prédicteur valide pour chacune de ces familles.

Tests de personnalité : L'utilisation des tests de personnalité est très répandue pour l'embauchage dans les services policiers. Ces tests mesurent les caractéristiques de l'individu sur le plan des émotions, des motivations, des rapports interpersonnels et des attitudes, par opposition aux habiletés. L'inventaire multiphasique de la personnalité du Minnesota (MMPI) et l'inventaire caractérologique de la Californie (CPI) sont deux des tests les plus populaires dans cette catégorie. En général, les tests de personnalité n'ont pas permis d'obtenir de très bons résultats en matière de prédiction du rendement dans les fonctions policières tel que mesuré selon les appréciations du rendement, les plaintes des citoyens, les congés de maladie, les accidents de voiture, les départs volontaires, les promotions, les mentions élogieuses, les accusations d'inconduite et les sanctions disciplinaires. Dans l'ensemble, leurs coefficients de validité se sont avérés faibles et peu uniformes d'une étude à l'autre. Même si l'on ne dispose pas encore de résultats de généralisation des données de validité, il semble que les tests de personnalité soient peu susceptibles d'être de bons prédicteurs du rendement des policiers. Une raison plausible en est que les enquêtes sur les antécédents des nouvelles recrues menées par la plupart des services de police sont susceptibles d'éliminer les personnes qui possèdent des caractéristiques fortement indésirables et qu'il y a, par conséquent, trop peu de variance sur le plan des dimensions clés de la personnalité chez les personnes embauchées pour produire une corrélation significative avec le rendement au travail. Néanmoins, il demeure que les tests de personnalité papier-crayon ne se sont pas avérés de bons prédicteurs du rendement dans d'autres professions où il n'y a pas une telle présélection stricte en fonction des antécédents.

Tests d'intérêts : En se fondant sur l'hypothèse voulant que l'intérêt manifesté envers un travail favorise un meilleur rendement et une plus grande satisfaction professionnelle, on a souvent recours aux tests d'intérêts en sélection du personnel; cela vaut également pour l'embauchage dans les services policiers. Les inventaires de ce type mesurent le degré de préférences d'une personne à l'égard d'une gamme de métiers, de matières scolaires, d'activités, de divertissements et de type de personnalités. Le test de préférences professionnelles Strong-Campbell (SCII) est l'un des plus populaires. Même si la mesure des intérêts peut avoir une certaine valeur pour la prédiction du genre de métier qu'une personne en viendra à exercer, de même que le degré de satisfaction qu'elle éprouvera dans ce métier, les résultats de la généralisation des données de validité indiquent qu'elle n'est pas un particulièrement bon prédicteur du rendement au travail. C'est essentiellement dans le domaine de l'orientation professionnelle et de la planification de carrière que les tests de ce genre sont utiles.

Répertoires biographiques : On recueille presque toujours des renseignements biographiques, au moyen de formules normalisées de demande d'emploi ou sous forme de curriculum vitae. En général, les formules permettent d'obtenir une information démographique, de même que des renseignements détaillés pertinents sur la scolarité et l'expérience de travail. On utilise ces renseignements pour procéder à une présélection des candidats en vue de leur admission ou rejet, ou d'une étude plus poussée de leur candidature. Un mode plus structuré et systématique d'utilisation des données biographiques a consisté à déterminer quels facteurs, parmi les antécédents personnels des candidats, permettaient de prédire le succès dans une profession donnée. Ces questionnaires mis au point empiriquement sur les antécédents personnels sont connus sous l'appellation de répertoires biographiques. On établit un répertoire biographique à partir d'un échantillon d'employés actuels pour lesquels on possède tant des données biographiques que des cotations du rendement. Chaque élément biographique est distinctement corrélé avec les cotations du rendement, et l'on sélectionne les éléments qui présentent la corrélation la plus élevée pour dresser le répertoire. Il a été démontré que les répertoires biographiques, même si d'importants échantillons sont requis pour leur mise au point, sont de bons prédicteurs du rendement au travail, et leur utilisation est très répandue dans certains services de police américains.

Vérifications des références : L'opinion des employeurs antérieurs ou des supérieurs sur un candidat à un emploi ou à une promotion est considérée de longue date comme un outil précieux de sélection dans de nombreuses organisations, y compris les corps de police. On peut faire appel à la vérification des références pour contrôler les déclarations d'un candidat à l'égard de ses antécédents professionnels, de même que pour évaluer son rendement passé. C'est dans cette dernière façon de les utiliser que les vérifications servent de prédicteurs du rendement futur. Les chercheurs ont examiné la validité prédictive de plusieurs méthodes de vérification des références, y compris les vérifications par téléphone, les cotations relatives à des dimensions du rendement, les listes de contrôle et les formules de références à choix forcé. Dans l'ensemble, comme le montre le tableau 1, les vérifications des références ne présentent qu'une validité moyennement bonne pour les fins de la sélection.

Tests de connaissances professionnelles : On procède souvent à une évaluation des connaissances professionnelles actuelles lorsqu'on doit prendre une décision de promotion. C'est particulièrement le cas dans les services policiers. Les résultats de recherche indiquent que les tests de connaissances bien conçus, dont le contenu est directement relié à l'emploi, sont des prédicteurs fortement valides et utiles du rendement ultérieur au travail.

Tests de performance par échantillon de travail : Dans un test par échantillon de travail, on évalue la personne alors qu'elle accomplit une tâche ou une série de tâches simulant directement une partie de l'emploi en cause. Parmi les exemples de tests mis au point par des professionnels, on compte les tests de la corbeille, les discussions de groupe non hiérarchisées, les jeux de rôles, les exercices d'analyse de problèmes et les exercices de commandement sur les lieux. Les tests de performance par échantillon de travail servent surtout aux évaluations pour les fins de l'avancement et sont des prédicteurs fortement valides du rendement dans des postes de gestion.

Évaluations par les pairs : Les évaluations par les pairs, ou appréciations effectuées par des collègues du même niveau, se sont avérées une méthode précieuse d'identification des talents parmi les employés. Le recours à cette technique semble se répandre dans les systèmes de promotion des services policiers. Souvent, les collègues ont de nombreuses occasions d'observer le comportement d'un candidat dans toute une gamme de conditions qui sont révélatrices du rendement général, par opposition au rendement maximal. Même si les collègues ont tendance à attribuer des cotes plus élevées que celles qu'accorderaient les supérieurs, les renseignements obtenus à partir des cotations et des classements effectués par les collègues sont un extrêmement bon prédicteur du rendement futur. En raison de la nature des évaluations par les pairs, cependant, leur utilisation dans le processus de sélection n'est bien sûr appropriée que lorsqu'un candidat travaille dans un contexte où son rendement peut être observé par d'autres. Malheureusement, cela réduit leur utilité dans le cas des promotions de premier niveau dans les services policiers, où la majorité des candidats potentiels sont susceptibles de travailler seuls dans des fonctions de patrouille.

Formation et expérience : Dans quelques organisations, on ne tient pas compte des critères de la formation et de l'expérience lorsqu'on prend des décisions d'embauchage ou de promotion. Par tradition, les organisations, y compris les organismes d'application de la loi, se concentrent simplement sur la *quantité* de formation et d'expérience que possèdent les candidats à un emploi ou à une promotion. Malheureusement, pour les emplois au niveau d'entrée, on ne dispose pas, loin de là, de preuves optimales venant étayer le recours omniprésent à de telles mesures. Comme le montre le tableau 1, la validité moyenne est très basse pour les cotations de la quantité de formation et d'expérience. Cependant, de récentes innovations dans les modes de mesure des variables de la formation et de l'expérience ouvrent de meilleures perspectives pour ce qui est de leur utilisation dans les décisions de promotion. Les mesures de la constance du comportement, qui évaluent la *qualité* du rendement dans les emplois antérieurs ou les programmes de formation, se sont avérées d'excellents prédicteurs du rendement futur (voir le tableau 2).

Entrevue : L'entrevue est la méthode la plus répandue dans le domaine de la sélection du personnel. Des enquêtes ont montré que plus de 95 pour cent des organisations procédaient à des entrevues des candidats à un emploi ou à une promotion. L'entrevue de sélection peut se situer n'importe où sur un continuum allant

du mode très structuré au mode très peu structuré. Dans une entrevue structurée, l'interrogateur pose au candidat une série de questions établies à l'avance et reliées à un ensemble de qualités ou de dimensions de rendement bien définies et reliées à l'emploi. De plus, on remplit les échelles de cotation en fonction des réponses à chacune des questions posées durant l'entrevue, et les cotes attribuées par chaque membre du jury servent à établir une note globale pour l'entrevue. Celle-ci peut être une simple moyenne des cotes individuelles, ou être fixée par consensus des membres du jury. Comme on demande à tous les candidats de répondre aux mêmes questions, l'organisation peut procéder à des comparaisons directes entre les réponses des divers candidats et, ainsi, prendre une décision d'embauchage ou de promotion plus éclairée. Pour leur part, les entrevues non structurées adoptent une forme plus libre, et l'interrogateur pose au candidat les questions qui lui viennent à l'esprit. Puisque chaque candidat ne se verra sans doute pas poser la même série de questions, l'organisation se heurte au problème de la "comparaison des pommes et des oranges" lorsqu'elle prend sa décision de sélection.

Parallèlement à la fréquence de son utilisation dans le domaine de l'emploi, l'entrevue de sélection a littéralement fait l'objet de centaines d'études. Les analyses de généralisation des données de validité relatives à ces études ont produit certaines conclusions décisives concernant la validité de l'entrevue. En dépit de son utilisation généralisée, l'entrevue de sélection non structurée n'est pas d'une fiabilité acceptable et sa validité prédictive est déplorable. Tout au contraire, les entrevues structurées bien conçues sont beaucoup plus fiables et comptent parmi les prédicteurs les plus valides du rendement au travail (tableau 1).

Centre d'évaluation : Il s'agit d'un outil très répandu en sélection, classification et placement. Hurley (1987) signale qu'aux États-Unis, les lois fédérales ont accéléré la recherche de meilleures méthodes d'évaluation et de critères de sélection plus objectifs. En conséquence, l'un des progrès les plus importants dans le domaine de la sélection du personnel policier dans ce pays a été le recours accru à la méthode du centre d'évaluation.

Cette méthode consiste en l'application de multiples techniques d'évaluation, y compris les tests par échantillon de travail individuels et collectifs, les entrevues, ainsi que les tests d'habiletés mentales, de créativité et de personnalité. Le rendement de chaque candidat est évalué en fonction de plusieurs dimensions par des apprécieurs formés en la matière, qui peuvent être soit des gestionnaires supérieurs au sein d'une organisation ou d'un groupe d'organisations, soit des experts-conseils de l'extérieur. Même s'ils ont été mis sur pied à l'origine en vue de la sélection des gestionnaires, les centres d'évaluation sont de plus en plus utilisés pour d'autres fins et d'autres niveaux organisationnels. Dans l'ensemble, comme le révèle le tableau 2, la validité des centres d'évaluation est très bonne pour ce qui est de la prédiction du rendement dans les fonctions de supervision et de gestion. La validité est sensiblement plus élevée (0,63) pour la prédiction des promotions futures, mais il a été avancé que les centres d'évaluation pouvaient faire office de mécanisme d'intégration des politiques qui serait sensible aux maniérismes personnels que la haute direction tend à utiliser dans les promotions. Dans la mesure où ces maniérismes ne sont pas reliés au rendement réel, la forte corrélation entre les centres d'évaluation et les promotions représente une erreur partagée relativement au stéréotype du bon gestionnaire.

Équité de diverses méthodes de sélection

Il a été constaté que les policiers se classaient parmi les travailleurs les plus actifs de l'ensemble de la main-d'oeuvre en ce qui a trait au nombre de plaintes et litiges reliés aux procédures et aux décisions de sélection (Hurley, 1987). Cette tendance à la contestation a fait payer un lourd tribut aux organismes d'application de la loi qui, souvent, doivent se soucier de procéder à des révisions et à des modifications annuelles de leurs modalités de promotion. Récemment, les pressions sociales ont axé l'attention sur les droits à l'emploi et l'équité des procédures de sélection dans les services policiers (p. ex., Groupe d'étude sur les relations entre la police et les minorités raciales en Ontario, 1989).

Dans l'exposé qui suit, nous utiliserons une terminologie au sens très précis pour ceux qui s'occupent de psychométrie. Parmi les termes utilisés, on compte les suivants : équité, biais et effet défavorable. Il importe que les gestionnaires des services policiers, et particulièrement ceux qui oeuvrent dans le domaine du

personnel, se familiarisent avec cette terminologie et saisissent bien les différences entre les concepts en question.

Comme nous l'avons signalé plus haut, une manière répandue de concevoir l'équité est reliée aux situations où les candidats d'un groupe minoritaire obtiennent, en moyenne, des résultats plus faibles que ceux du groupe majoritaire et sont donc sélectionnés en plus faible proportion pour un type d'emploi donné. En psychométrie, ce phénomène n'est pas la démonstration d'un manque d'équité. On estime plutôt qu'il y a un manque d'équité lorsque des personnes ayant une probabilité *égale* de réussir dans un emploi donné ont une probabilité *inéga*le d'être sélectionnées pour cet emploi en raison des modalités d'évaluation. Ainsi, pour le psychométricien, un test ou une entrevue est équitable lorsqu'il prédit le bon rendement au travail de façon égale pour tous les groupes.

La notion répandue voulant qu'un test (ou un autre outil de sélection) soit inéquitable en raison de différences entre le score moyen d'un groupe minoritaire et celui du groupe majoritaire est un enjeu important dans le domaine des politiques d'évaluation. En sélection du personnel, ce phénomène est appelé "effet défavorable", et l'on estime qu'il se produit lorsque le taux de sélection des membres d'un groupe minoritaire est considérablement différent de celui du groupe majoritaire. Au Canada, à l'heure actuelle, il n'existe aucun moyen établi de déterminer ce qui constitue un effet "considérable". Aux États-Unis, cependant, les directives uniformes du gouvernement fédéral concernant les méthodes de sélection des employés (*Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*, 1978) prescrivent qu'un taux de sélection pour tout groupe racial, sexuel ou ethnique qui est inférieur à 80 pour cent de celui du groupe présentant le taux le plus élevé doit généralement être considéré par les organismes fédéraux d'application de la loi comme l'indication d'un effet défavorable. L'existence d'un effet défavorable n'est défendable que lorsqu'il a été établi que la méthode de sélection était un indicateur valide du rendement escompté au travail.

On accuse souvent les tests d'être culturellement biaisés à l'encontre des groupes minoritaires. Toutefois, la suppression du biais culturel des tests n'a pas entraîné d'égales cotes obtenues. De plus, l'analyse de généralisation appliquée aux recherches sur l'hypothèse du biais culturel ne corrobore pas celle-ci. Plus précisément, si les membres d'un groupe minoritaire obtenaient dans un test des résultats inférieurs à leurs compétences réelles, on s'attendrait à ce que leur rendement soit plus élevé que ne le prédisait le test. Or, ce n'est pas le cas; les résultats des tests sont de tout aussi bons prédicteurs pour les groupes majoritaire et minoritaires (Schmidt et Hunter, 1981; Hunter et Hunter, 1984).

Le fait que certains groupes minoritaires obtiennent des cotes plus basses dans certains tests normalisés suscite fréquemment beaucoup de critiques et de malentendus à l'égard de ces tests. Les résultats des tests sont des constatations empiriques indiscutables. Il convient assurément de se préoccuper des raisons pour lesquelles une telle situation survient. Cependant, le fait qu'elle survient, et qu'elle est reliée au rendement ultérieur au travail, est bien établi. Cela, bien sûr, ne veut pas dire que les membres d'un groupe minoritaire donné sont intellectuellement inférieurs. Au contraire, comme l'indique Flaughner (1978) : "Sachant ce que nous savons du statut relatif, socio-économique et autre, des minorités ethniques... il serait étonnant que la plupart des types de tests ne produisent pas de différences moyennes en faveur du groupe majoritaire."

De même, comme l'ont fait valoir Schmidt et Hunter (1981), les données empiriques indiquent clairement que le problème des différences dans les résultats des tests ne réside pas dans l'administration de tests culturellement biaisés ni invalides dans le contexte de l'emploi. Selon eux, le problème découle plutôt de ce que certains groupes de personnes n'acquiescent pas, au même degré que les autres, les habiletés mentales requises dans une société moderne; ils suggèrent que nous nous concentrons sur les manières d'améliorer l'acquisition de ces habiletés. Fait important à signaler, Schmidt et Hunter estiment par ailleurs que cette exonération des tests ne doit pas amener à conclure qu'ils devraient être utilisés de la façon qui maximise la productivité économique. La question de savoir si des tests valides et équitables devraient être utilisés, ainsi que la façon de les utiliser, relèvent du domaine de la politique sociale.

Même si les méthodes de généralisation des données de validité ont montré que les tests d'habiletés mentales constituaient des techniques valides de sélection, leur effet défavorable potentiel sur les minorités continue de soulever d'importantes questions. Dans bien des cas, leur utilisation aura pour conséquence un taux d'admission plus faible des candidats des groupes minoritaires. Ces constatations sont troublantes, puisqu'elles créent un dilemme social qui oblige à mener d'importantes activités d'analyse des politiques et de prise de décisions. C'est particulièrement le cas, à l'heure actuelle, dans les services policiers au Canada. De récents événements qui ont beaucoup attiré l'attention à l'échelle nationale ont montré l'existence de graves difficultés au pays entre les organisations policières et les groupes minoritaires. On réclame avec vigueur l'embauchage d'un plus grand nombre de membres des minorités visibles dans les services de police canadiens. Néanmoins, il conviendrait de ne pas oublier, dans les efforts de réalisation de cet objectif souhaitable, la question de la disponibilité de méthodes de sélection dont la validité est prouvée.

Ainsi, l'enjeu se pose comme suit : que doivent faire les organisations de police, sachant que les tests d'habiletés prédiront le rendement, mais réduiront la proportion de membres de groupes minoritaires sélectionnés ? Bien que l'embauchage au moyen de méthodes de ce genre produise les meilleurs résultats sur le plan du rendement au travail, il existe d'autres buts et objectifs sociaux légitimes qui doivent être atteints et qui peuvent fort bien justifier le recours à d'autres méthodes de sélection (si elles sont disponibles) ou l'application de stratégies de sélection différentielle.

Hunter et Hunter (1984) examinent deux méthodes, toujours fondées sur les habiletés, permettant de modifier les taux d'embauchage pour accroître la représentation des groupes minoritaires. La méthode privilégiée consiste à embaucher selon un ordre de mérite établi à partir des résultats distincts des tests d'habiletés mentales dans chaque groupe. Si, par exemple, un service de police souhaite que 10 pour cent de ses nouvelles recrues proviennent d'un groupe minoritaire, il embauchera les candidats du groupe minoritaire ayant obtenu les meilleurs résultats dans les tests d'habiletés jusqu'à ce qu'il atteigne le nombre souhaité de recrues dans cette catégorie. Les 90 pour cent restants de nouveaux employés seront embauchés selon l'ordre de mérite dans le groupe majoritaire, toujours d'après les résultats des tests d'habiletés. La deuxième stratégie, moins souhaitable, consiste à fixer une note de passage plus basse pour permettre à un plus grand nombre de membres de la minorité de l'atteindre. Cette méthode n'est pas recommandée car elle engendre un abaissement des compétences globales des personnes sélectionnées et, par conséquent, un rendement moindre.

Même si la collectivité policière a exprimé beaucoup d'inquiétudes relativement à l'"abaissement" perçu des normes de sélection pour tenir compte des groupes minoritaires, Hunter et Hunter (1984) présentent des résultats étonnants et concluants à l'appui du fait que le recours judicieux à des notes de passage distinctes selon les groupes entraîne une réduction faible, presque négligeable, de la productivité de l'effectif. Par contraste, la méthode traditionnelle de l'abaissement des notes de passage pour tous (par opposition à la sélection selon l'ordre de mérite) entraîne une diminution considérable du rendement et de la productivité de l'effectif (voir la section qui suit).

Compte tenu de l'écart qui sépare les groupes minoritaires et majoritaire sur le plan des résultats moyens des tests, ainsi que du climat social généralement positif qui règne chez les décideurs du secteur public en faveur d'un embauchage accru des membres des groupes minoritaires, on a beaucoup plaidé en faveur de l'adoption de méthodes de sélection autres qui sont valides, mais qui peuvent avoir un effet défavorable moindre. Les recherches concernant l'effet défavorable potentiel de certaines de ces méthodes sur la sélection des membres des groupes minoritaires ont été examinées par Reilly et Chao (1982), entre autres. Nous résumerons brièvement leurs conclusions ci-dessous.

Comme nous l'avons déjà vu, les *répertoires biographiques* mis au point de façon empirique se composent d'une gamme de données personnelles telles que l'âge, la scolarité, l'expérience, la maturité, les antécédents professionnels, l'état matrimonial, le casier judiciaire, et ainsi de suite. Bien qu'ils constituent un prédicteur valide du rendement au travail, ces répertoires peuvent amener à réclamer des renseignements dont la divulgation contrevient aux codes et lois fédéraux et provinciaux sur les droits de la personne. L'âge et l'état

matrimonial, deux des prédictors les plus uniformes du roulement (c.-à-d., des démissions), en sont de bons exemples. Dans l'ensemble, les études indiquent que là où les différences sur le plan des critères de rendement sont petites, les répertoires biographiques ont un effet défavorable minime sur les groupes minoritaires. Cependant, il se peut que l'on doive utiliser des barèmes de cotation différents pour les hommes et les femmes.

De par leur nature même, les *entrevues non structurées* sont d'une faible validité et présentent un potentiel élevé de biais et d'effet défavorable. Par exemple, les études ont montré que des curriculum vitae différentiellement attribués à des hommes et à des femmes faisaient l'objet d'une évaluation moins positive lorsqu'ils étaient attribués à des femmes. De façon plus directe, un examen de plusieurs recherches concernant l'effet du sexe du candidat sur les notes décernées lors de l'entrevue a montré que les femmes se voyaient souvent attribuer une cote plus basse que les hommes (Arvey et Campion, 1982). Pour ce qui est de la race, les études indiquent que les candidats noirs obtiennent souvent une cote plus élevée que les candidats blancs (Arvey et Campion, 1982). Cependant, on a des motifs de croire que les *entrevues structurées*, avec leur plus forte validité, sont susceptibles de réduire le risque de biais et d'effet défavorable.

En raison de leur forte validité, les *évaluations par les pairs* sont une méthode de sélection très utile. Même s'il est impossible d'y recourir pour l'embauchage des policiers au niveau d'entrée, elles représentent une solution pratique dans le cas des évaluations pour les fins des promotions. On ne dispose pas de données de recherche traitant directement de leur effet défavorable potentiel, mais il a été démontré que les membres d'une race donnée avaient tendance à attribuer des cotes plus élevées à leurs pairs de même race. Cela peut être un prolongement du "biais de l'amitié" mentionné dans plusieurs études, et porte à croire à l'existence potentielle d'un effet défavorable dans les services de police, où le nombre de membres des groupes minoritaires est restreint.

Les *vérifications des références* semblent avoir un effet défavorable négligeable, mais cette méthode a également une validité sensiblement moindre que les autres prédictors disponibles. Dans une étude, Bartlett et Goldstein (1976, cité dans Reilley et Chao, 1982) ont constaté que 1,9 pour cent de 2 691 candidats noirs avaient fait l'objet d'une vérification des références négative, par opposition à 0,9 pour cent chez 4 736 candidats blancs. Même si cette différence était statistiquement significative, le taux d'acceptation des candidats noirs selon les vérifications des références correspondait à 99 pour cent de celui des blancs. Ainsi, il n'y avait pas d'effet défavorable.

Utilité économique de diverses méthodes de sélection

Comme nous l'avons vu, on peut recourir à de nombreuses méthodes différentes pour sélectionner les candidats en vue de l'embauchage et de l'avancement, et ces méthodes ne prédisent pas avec le même degré de succès le rendement au travail; autrement dit, leur validité diffère. Ces différences de validité engendrent-elles vraiment une différence dans la productivité des employés embauchés ou promus ? Comme nous le verrons, la différence engendrée est considérable.

Les employés sélectionnés au moyen d'une méthode valide seront plus productifs que ceux choisis à l'aide d'une procédure moins valide. Il est possible d'exprimer ces différences de productivité en valeur monétaire. Les formules d'utilité économique traduisent la validité prédictive des méthodes de sélection en rendement monétaire pour l'organisation. La formule de base permet de comparer la production, en dollars, des personnes embauchées ou promues selon une méthode, à la même valeur pour le même nombre d'employés choisis au hasard (c.-à-d., selon une méthode ayant une validité nulle). On peut ensuite comparer plusieurs méthodes de sélection selon les gains économiques nets qu'elles procurent par rapport à la sélection aléatoire.

Pour chaque méthode de sélection, la formule de base d'utilité économique compte cinq variables (Hunter et Hunter, 1984). On multiplie celles-ci pour obtenir le gain en productivité, c'est-à-dire, la valeur de l'utilité économique de chaque méthode de sélection. Les variables sont les suivantes : a) le nombre de personnes embauchées (N) en un an; b) la durée d'exercice moyenne (D) des personnes embauchées; c) le rapport de

sélection (RS), exprimé sous forme de cote normalisée moyenne du prédicteur pour les personnes sélectionnées; d) le coefficient de validité (r) de la méthode de sélection; e) l'écart type annuel du rendement (ETan), en dollars. La formule d'utilité est la suivante :

$$U = N D R S r ETan$$

Chacune de ces variables influe directement sur l'utilité d'une méthode de sélection donnée. Si un certain nombre de personnes doivent être embauchées ou promues au cours d'une année, les gains ou les pertes engendrés par une décision de sélection se répercutent non seulement au cours de cette année-là, mais durant toute la période d'exercice de la personne sélectionnée. L'effet de la sélection dépend également du rapport de sélection ou, en d'autres termes, du degré de sélectivité de l'organisation. Plus le nombre de candidats est élevé pour chaque poste à pourvoir, plus l'organisation peut être sélective et, par conséquent, plus la différence de rendement est grande entre les personnes sélectionnées et celles dont la candidature est rejetée. En ce qui a trait au coefficient de validité, nous avons déjà mentionné que plus une méthode de sélection est valide, plus il est probable qu'elle permettra de choisir des employés à rendement élevé, par opposition à des employés à rendement moyen ou piètre.

La dernière variable de la formule, l'écart type annuel du rendement en dollars (ETan), résume la valeur monétaire des différences de rendement au travail des employés du tiers supérieur, médian et inférieur pour tout emploi donné. Nous savons tous intuitivement que les employés dont le rendement appartient au tiers supérieur engendrent davantage de gains pour l'organisation en termes de biens produits, de ventes réalisées, de cas traités ou de services dispensés. Même si les policiers n'ont pas pour tâche de fabriquer des "bidules" ou de vendre des produits, il n'en demeure pas moins vrai, dans leur cas, qu'un piètre rendement entraîne des coûts économiques déterminés. Entre autres, le piètre rendement engendre un plus grand nombre d'accidents, d'interventions des supérieurs, des plaintes du public, de retards dans la préparation et la résolution des cas, de rapports incorrects et d'erreurs administratives. De telles situations occasionnent des dépenses considérables de temps et d'argent.

La variable ETan nous indique le montant auquel correspond le rendement plus élevé des employés supérieurs. L'heure actuelle, on dispose de trois méthodes pour la calculer. La méthode traditionnelle de détermination du prix de revient convient pour les tâches routinières d'exécution (fabrication de "bidules"), mais non pour les emplois dans les catégories de la gestion, des professions ou des services. La deuxième méthode consiste à demander aux gestionnaires d'estimer la valeur monétaire annuelle de l'ensemble des biens ou services produits par leurs employés des catégories supérieure (85^e centile), médiane (50^e centile) et inférieure (15^e centile). Puisque le 85^e centile correspond à un écart type de +1 par rapport à la distribution normale et le 15^e centile, à un écart type de -1, on détermine la valeur ETan en faisant la moyenne entre les différences dans le rendement monétaire des employés des catégories supérieure et médiane, et des catégories médiane et inférieure. On a récemment mis au point une troisième méthode, plus directe, de calcul de la valeur ETan en fonction de deux relations empiriquement démontrées (Hunter et Schmidt, 1982; Schmidt et Hunter, 1983) : dans l'ensemble des organisations, il a été montré : a) que la valeur de la production ou de la productivité en regard du salaire correspondait généralement à un rapport de deux à un, en raison des frais généraux; et b) que l'écart type du rendement correspondait à 20 pour cent de la production. En combinant ces deux valeurs, on peut calculer que l'écart type du rendement est égal à 40 pour cent du salaire annuel.

Pour illustrer ce calcul, prenons comme exemple deux policiers qui gagnent chacun 44 000 \$ par année. Le rendement de l'un est coté comme étant supérieur à celui de 85 pour cent de ses collègues; celui de l'autre est considéré comme moyen. Par définition, le premier agent se situe au 85^e centile et le deuxième, au 50^e centile en termes de rendement. Suivant la distribution normale, le rendement du premier agent (85^e centile) correspond à un écart type au-dessus de celui du deuxième (50^e centile, ou moyenne). Puisqu'un écart type en matière de rendement est égal à 40 pour cent du salaire, la production du premier policier vaut 17 600 \$ de plus par année (0,40 x 44 000 \$) que celle du deuxième. L'inverse, la production d'un policier évaluée comme inférieure à 85 pour cent de celle de ses collègues (15^e centile) se situerait à un écart type *au-dessous*

de la moyenne et, par conséquent, vaudrait 17 600 \$ de moins que celle du policier moyen et 35 200 \$ de moins que celle du policier à rendement supérieur.

L'application de la formule de base d'utilité démontre qu'une grande validité dans la méthode de sélection se traduit par d'importantes économies pour la plupart des organisations. Autrement dit, plus la ou les méthodes de sélection utilisées sont d'une grande validité, plus le rendement supérieur des employés engendrera une grande utilité ou d'importants gains économiques. Par exemple, Hunter (1979) a montré que si le service de police de Philadelphie renonçait au recours à un test d'habiletés mentales lors de la sélection des recrues, il en coûterait à la ville, en rendement réduit, plus de 170 millions de dollars sur une période de 10 ans.

Hunter et Hunter (1984) font une impressionnante démonstration de l'utilité comparative de diverses techniques de sélection pour une année d'activités d'embauchage et de promotion au gouvernement des États-Unis. En appliquant la formule d'utilité aux données de 1980 relatives à l'emploi au sein du gouvernement (460 000 embauchages par année, rapport de sélection de 10 pour cent, durée moyenne d'exercice de sept ans, salaire moyen de 14 000 \$), ces chercheurs ont calculé les gains de productivité qu'engendrerait l'utilisation de chaque technique de sélection par rapport à la sélection aléatoire. Ces gains de productivité, exprimés en *milliards de dollars*, variaient considérablement d'une méthode à l'autre; mentionnons par exemple les suivants (la valeur est indiquée entre parenthèses) : tests d'habiletés avec sélection par ordre de mérite (15,61); tests par échantillon de travail (15,33); tests d'aptitudes avec sélection par ordre de mérite dans chaque sous-groupe (14,83); évaluations par les pairs (13,91); entrevues non structurées (3,97); cotations de la quantité de formation et d'expérience (3,69); tests d'intérêts (2,84); et tests d'aptitudes avec faible note de passage (2,50). On remarquera que la sélection par ordre de mérite en fonction des résultats des tests d'aptitudes dans *chaque* sous-groupe (c.-à-d., selon un contingentement) engendre une réduction minime de l'utilité économique comparativement à la sélection par ordre de mérite dans l'ensemble du groupe, et une augmentation considérable de l'utilité économique comparativement à l'abaissement général de la note de passage.

Deux exemples basés sur les pratiques d'embauchage et de promotion dans les services policiers au Canada permettront de mettre en lumière les avantages, pour la collectivité policière, d'une évaluation plus valide. Dans le premier exemple, qui porte sur l'embauchage, on peut déterminer la valeur de chaque variable dans la formule de base d'utilité de manière à refléter les valeurs moyennes pour un service de police de taille intermédiaire. Ainsi, pour un service de taille moyenne : a) on embauche chaque année environ 25 nouvelles recrues; b) on n'admet qu'environ 5 pour cent du nombre total de candidats; c) le salaire moyen d'un agent de première classe est d'environ 44 000 \$, ce qui produit un écart type de 17 600 \$ pour le rendement; et d) la durée moyenne d'exercice d'un membre de corps de police est d'environ 24 ans. La dernière variable, c'est-à-dire le coefficient de validité, dépend de la méthode d'évaluation choisie.

Si l'on applique la formule d'utilité d'après ces valeurs, on peut comparer les gains de productivité, pour une année, de l'embauchage selon diverses méthodes de sélection par opposition à la sélection aléatoire. Par exemple, le gain de productivité engendré par l'embauchage par ordre de mérite selon les tests d'*habiletés mentales* s'établirait comme suit :

$$U = N D R S r E T_{an} = (25)(24)(2,08)(0,53)(17\ 600\ \$) = 11\ 641\ 344\ \$$$

Par opposition à cela, le gain de productivité entraîné par la méthode plus répandue de l'*entrevue non structurée* ne serait que de :

$$U = (25)(24)(2,08)(0,14)(17\ 600\ \$) = 3\ 075\ 072\ \$$$

De plus, comparativement à la méthode de l'entrevue non structurée, un rendement supérieur des employés et, de là, des gains de productivité considérables seraient engendrés par une sélection d'après la méthode plus valide de l'*entrevue structurée* (13 178 880 \$). On notera donc que, puisque la validité de la méthode de

sélection (r) est un facteur de multiplication dans la formule d'utilité, si l'on remplace une méthode de sélection par une autre, la valeur de l'utilité se trouve modifiée en proportion directe de la différence de validité.

Il est possible d'obtenir des différences analogues de gains économiques dans les systèmes de promotion des corps de police. titre d'exemple, nous considérerons la promotion à l'échelon d'inspecteur dans la Gendarmerie royale du Canada. Au cours des dernières années, environ 50 membres par année ont été promus à l'échelon d'inspecteur, ce qui représente un rapport de sélection de 12 pour cent du nombre total de candidats possibles. La durée d'exercice moyenne de ces agents après la promotion est d'environ 14 ans, et le salaire d'un inspecteur est d'environ 62 000 \$. Si l'on applique la formule d'utilité suivant ces valeurs, le recours à diverses méthodes de sélection de validité différente engendrerait la gamme suivante de gains de productivité sur un an d'activités de promotion : entrevue structurée fondée sur une analyse approfondie de l'emploi (18 332 160 \$); test de performance par échantillon de travail (16 498 944 \$); évaluations par les pairs (14 971 264 \$); entrevue non structurée (4 277 504 \$); et cotations de la quantité de formation et d'expérience (3 971 968 \$).

À la lumière de ce qui précède, on ne peut guère douter du fait qu'un accroissement de la validité de la sélection a des répercussions décisives sur la productivité des individus aussi bien que de l'organisation.

Répercussions sur les services de police canadiens

Sélection

Nous avons décrit les pratiques d'embauchage et de promotion de plusieurs importants services de police canadiens et donné un aperçu des recherches menées sur la validité, l'équité et l'utilité économique de diverses méthodes de sélection du personnel reliées à ces pratiques. Nous procéderons maintenant à une évaluation des méthodes d'embauchage et de promotion des services policiers à la lumière de ces recherches, et à un examen de certaines de leurs répercussions sur les politiques et procédures de sélection.

Il est probablement juste de dire que les pratiques de sélection du personnel des corps de police ne se fondent pas sur des méthodes et techniques de pointe. Il y a, bien sûr, certaines exceptions notables à cette affirmation parmi les services de police canadiens. Mais, dans l'ensemble, les procédures les plus répandues d'embauchage et de promotion n'ont pas évolué au même rythme que la technologie dans le domaine de la sélection du personnel.

Par exemple, les tests de personnalité sont largement utilisés pour l'embauchage; or, on ne dispose guère de preuves de leur validité en matière de prédiction du rendement futur au travail. Même le but le plus fréquemment cité pour leur utilisation, à savoir l'élimination des candidats "non appropriés", est susceptible d'être compromis par la nature même de ces tests. En effet, les tests de personnalité normalisés ont généralement été mis au point à des fins de pratique clinique et de counselling plutôt que pour la sélection des employés; ils sont donc trop subjectifs et le candidat peut "truquer" les réponses aux questions pour se montrer sous le meilleur jour possible. Il ne faut pas pour autant nier l'importance de la présélection des recrues des services policiers en fonction de facteurs psychologiques pertinents. De telles évaluations doivent faire partie intégrante du processus d'embauchage des policiers. Cependant, il nous faut être à l'affût de manières plus objectives et valides de procéder dans le contexte de l'emploi. Les vérifications des antécédents des candidats peuvent jouer ce rôle si l'on consulte un psychologue qualifié pour la mise au point de la méthode et l'interprétation des résultats. Si l'on se ménage le concours de professionnels, il serait possible de concevoir les vérifications de telle sorte qu'elles mettent l'accent sur des facteurs particuliers du comportement et de l'expérience, pouvant contribuer à établir si les candidats conviennent sur le plan psychologique. Si elles étaient conçues et réalisées de façon minutieuse et systématique, ces vérifications permettraient d'obtenir des renseignements précis et importants pour l'évaluation du caractère approprié d'un candidat en fonction d'une gamme de dimensions pertinentes.

La façon dont on utilise les tests d'habiletés mentales dans le processus de sélection mérite aussi qu'on s'y attarde. En général, on a recours à ces tests pour procéder à une première sélection des candidats selon une note de passage relativement basse : par exemple, comme nous l'avons signalé plus haut, jusqu'à 50 pour cent des candidats subissent le test avec succès. Étant donné la forte validité des tests d'habiletés mentales, cependant, la pratique du recours à (ce qui se ramène à) une faible note de passage amoindrit l'efficacité du test et, par conséquent, son utilité économique dans le processus de sélection. La méthode d'évaluation la plus valide devrait généralement avoir le plus de poids dans le processus. Dans le cas présent, cela signifie que les candidats devraient à l'origine être sélectionnés par ordre de mérite d'après les résultats des tests, de sorte que seuls ceux manifestant les meilleures habiletés mentales passent à l'étape suivante du processus (par exemple, l'entrevue). Bien sûr, il faut veiller à ce qu'un nombre suffisant de candidats franchissent l'étape de la présélection pour disposer d'un contingent adéquat à l'étape suivante de l'évaluation. vue de nez, on pourrait respecter ces objectifs en admettant au moins trois candidats à l'étape suivante pour chaque poste disponible. Ainsi, par exemple, s'il y a cinq postes à pourvoir et 100 candidats, on retiendrait les 15 candidats ayant obtenu la note la plus élevée. Pour parer à l'éventualité peu probable que tous les candidats obtiennent des notes relativement basses aux tests, on fixerait une note minimale au-dessous de laquelle les candidats seraient automatiquement éliminés. Dans ces circonstances, si seuls les candidats les plus aptes franchissaient l'étape de la présélection, il serait possible d'appliquer de façon plus efficace les éléments restants du processus à l'évaluation d'autres compétences ou aptitudes importantes.

Il faut, bien entendu, tenir compte de la possibilité que la sélection par ordre de mérite en fonction des résultats des tests d'aptitudes exerce un effet défavorable sur l'embauchage de membres des groupes minoritaires. Comme nous l'avons déjà dit, les recherches dans ce domaine indiquent que les membres de certains groupes minoritaires ont tendance à obtenir, en moyenne, des notes plus basses que leurs homologues du groupe majoritaire. Soit dit entre parenthèses, ces résultats doivent être interprétés avec circonspection puisque la plupart des recherches dans ce domaine ont été menées par des Américains noirs, et il est concevable que la conclusion concernant l'obtention de notes moyennes plus faibles ne puisse être généralisée aux autres groupes minoritaires. Néanmoins, le risque d'obtention de notes plus faibles par les membres des groupes minoritaires canadiens ne devrait pas exclure un recours judicieux à la sélection par ordre de mérite. D'une part, nous savons que cette stratégie de sélection engendre le plus de gains économiques en termes de rendement ultérieur des employés. De l'autre, nous acceptons également la préoccupation légitime selon laquelle la composition des effectifs policiers devrait refléter la diversité ethnique de la collectivité qu'ils desservent. Ces deux objectifs - rendement supérieur des employés et représentation des groupes minoritaires - peuvent être simultanément atteints, cependant, par l'application d'une stratégie de sélection par ordre de mérite à l'intérieur de *chacun* des groupes cibles de candidats. Cette façon de procéder aiderait les services de police à satisfaire plus rapidement à la nécessité exprimée d'une représentation des groupes minoritaires (voir le rapport du Groupe d'étude sur les relations entre la police et les minorités raciales en Ontario, 1989), et les travaux de Hunter et Hunter (1984) ont montré que les différences entre les groupes sur le plan des résultats moyens obtenus aux tests n'entraînent qu'une réduction minime des gains économiques.

Pour mettre en oeuvre la stratégie de sélection décrite ci-dessus, il faudrait obtenir auprès des services de police des données systématiques sur la situation actuelle des candidats des groupes minoritaires, en ce qui a trait aux notes obtenues dans les tests et aux taux de succès. Cette information est nécessaire pour déterminer s'il y a vraiment des différences de résultats moyens entre divers groupes de candidats, et si de telles différences entraînent un effet défavorable à l'encontre de groupes particuliers. Ce n'est que par la cueillette et l'analyse de ce genre de données que nous pourrions nous assurer tant de l'efficacité que de l'équité de la stratégie proposée de tests de sélection. Peu importe la stratégie de sélection appliquée, toutefois, il faudra disposer de données systématiques sur le rendement dans les tests pour pouvoir remplacer les actuels arguments d'ordre émotif par des attitudes plus raisonnées envers le recours aux tests d'habiletés mentales et envers leur bien-fondé.

Promotions

En ce qui a trait aux méthodes d'évaluation pour les fins de l'avancement, presque tous les corps de police analysent le rendement actuel et antérieur au travail au moyen de formules d'appréciation du rendement. L'application des mêmes normes de rendement par les évaluateurs est un facteur déterminant dans ce processus. Peu de services de police fournissent à leur personnel de supervision des directives normalisées dans ce domaine. Même dans les services où il existe de telles directives, souvent, celles-ci n'atteignent pas le but escompté. Carpenter (1989), par exemple, a relevé plusieurs problèmes dans les systèmes d'appréciation du rendement des services de police. Mentionnons entre autres l'ambiguïté des échelles descriptives des comportements, l'absence de normes de rendement, l'absence de lien avec l'emploi et le manque de variabilité dans les cotations.

L'amélioration des actuels systèmes d'appréciation requerra sans aucun doute des changements dans bon nombre de leurs éléments constitutifs (voir Carpenter, 1989). Il faudra à tout le moins dispenser une formation beaucoup plus systématique et intensive pour faire en sorte que tous les appréciateurs comprennent et utilisent de la même façon les normes de rendement lorsqu'ils évalueront des dimensions particulières du rendement. Autrement dit, le système d'appréciation devrait fournir des exemples comportementaux concrets de rendement pour chaque qualité (dimension) à chaque valeur de l'échelle. Ainsi, par exemple, un consensus des superviseurs à l'égard d'exemples comportementaux particuliers de communications écrites "insatisfaisantes", "satisfaisantes" et "supérieures" permettrait de conclure avec une plus grande assurance qu'une cote correspond aux mêmes aptitudes à l'expression écrite chez une gamme de candidats. Même s'il n'est pas facile de le réaliser, un tel consensus à l'intérieur de chacune des dimensions à évaluer est possible. Des ateliers de formation dirigés par des professionnels se sont avérés efficaces dans ce domaine.

Presque tous les services de police canadiens ont recours à l'entrevue menée par un jury d'avancement. Malheureusement, trop peu de ces jurys prennent soin d'évaluer des qualités bien définies et reliées à l'emploi en posant des questions systématiques ayant un lien direct avec les comportements. Au lieu de cela, nombre d'entrevues d'avancement ont tendance à se ramener à des processus d'évaluation semi-structurés où les questions préétablies ne sont reliées à aucune dimension identifiable du rendement au travail. Ou encore, dans certains cas, les dimensions du rendement sont bien définies mais ne sont pas systématiquement évaluées au moyen de questions préétablies. Dans le premier cas, l'évaluation du candidat peut adopter la forme d'une cote numérique globale accompagnée d'une description narrative des forces et des faiblesses de la personne. En conséquence, il est souvent impossible de comparer les candidats en fonction de dimensions analogues. Dans le deuxième, on obtient censément une évaluation globale d'un candidat d'après les cotes qu'il a obtenues pour plusieurs dimensions. Cependant, étant donné le manque de structuration des questions posées, il se peut que le jury ait passé outre à une ou plusieurs dimensions du rendement lors de l'entrevue. Ici encore, il est difficile de comparer équitablement les candidats par rapport aux mêmes dimensions. Mais surtout, la validité des entrevues de ce genre est loin d'être aussi forte que celle d'une approche plus structurée.

L'entrevue d'avancement doit avoir un but plus précis que le simple désir de sélectionner le meilleur candidat, puisque l'expression "meilleur candidat" n'a vraisemblablement pas la même signification pour tous les membres du jury. Pour certains, cette notion peut correspondre à l'étendue de l'expérience d'un candidat dans différents secteurs d'activité du corps de police; pour d'autres, elle peut être synonyme de loyauté envers le service ou de talent pour le travail en équipe; pour d'autres encore, elle peut englober tout cela, et beaucoup plus. Ce qu'il importe de saisir, c'est que l'entrevue d'avancement doit avoir un point de mire, qui doit être le même pour tous les membres du jury. L'entrevue structurée permet d'avoir un tel point de mire. Elle met l'accent sur les caractéristiques et qualités de l'employé dont il a été démontré, grâce à l'analyse de l'emploi, qu'elles sont liées au succès du rendement dans le poste à pourvoir. On évalue ensuite ces qualités en posant des questions directes qui ont trait aux comportements.

Il importe d'illustrer ce dernier processus. Supposons que l'analyse de l'emploi indique que l'aptitude à commander est une importante dimension du rendement à l'échelon de l'inspecteur, et qu'elle se définit comme suit :

Aptitude à amener, à persuader et à motiver d'autres personnes à atteindre des objectifs, à obtenir des appuis, à accepter des idées et à accomplir des tâches; capacité d'être fidèle à des principes et à des convictions; aptitude à influencer le cours des événements plutôt qu'à y réagir passivement après le fait.

On pourrait poser diverses questions aux candidats pour tenter d'évaluer leur aptitude à commander selon la définition donnée ci-dessus. Mais il ne faut pas confondre ce que le candidat *pense* de l'aptitude à commander et ce qu'il a concrètement accompli pour *faire montre* de cette aptitude. Malheureusement, de nombreux services de police évaluent le premier paramètre, en posant des questions du genre de celle-ci :

Les gens travailleront avec enthousiasme pour un gestionnaire qui les tient au courant de ce vers quoi il tend et veut qu'eux-mêmes tendent. Cela insuffle l'inspiration et la solidarité qui accompagne le travail en vue d'un objectif général commun. tes-vous d'accord ? Veuillez expliquer.

On pourrait poser une meilleure question, qui mettrait l'accent sur les circonstances concrètes dans lesquelles le candidat a fait montre d'une aptitude à commander, comme la suivante :

Par moments, les gestionnaires supérieurs travaillent dans des situations où ils n'ont aucune autorité officielle qui leur permet de diriger les autres. Donnez un exemple d'une situation où vous avez dû convaincre d'autres personnes et faire en sorte qu'elles soient motivées à accomplir une tâche ou à réaliser un objectif. Veuillez expliquer les circonstances en question, et les répercussions que votre attitude a eues sur la situation.

Enfin, on utilise de plus en plus les tests de performance par échantillon de travail dans les systèmes de promotion des corps de police. Comme nous l'avons vu, cette méthode d'évaluation est un excellent prédicteur du rendement au travail dans les emplois professionnels et, tout particulièrement, dans les postes de gestion. De plus, elle est perçue comme étant juste par les candidats en raison de son rapport direct avec d'importants aspects du travail. Outre leur validité, ces tests de performance comportent un autre important avantage dans le contexte de l'avancement : ils permettent à l'organisation de déterminer le degré de compétence avec lequel un candidat accomplit certaines tâches, tout en supprimant le risque des conséquences négatives d'un échec. Étant donné ces caractéristiques, les services de police canadiens devraient envisager sérieusement de recourir aux tests de performance par échantillon de travail dans le cadre de leur processus de promotion. Les exercices pourraient être adaptés à chaque échelon et comprendre des tests de la corbeille, des exercices de résolution de problèmes, des discussions de groupe non hiérarchisées et des jeux de rôles. Même s'il est conseillé d'obtenir l'aide de professionnels pour leur mise au point initiale, ces exercices n'ont pas à être complexes ni trop recherchés. Il est possible d'obtenir des résultats remarquables grâce à des simulations relativement simples du milieu de travail.

Nous avons passé en revue dans le présent article certaines des méthodes et pratiques d'embauchage et de promotion dans les services de police, de même que les résultats des recherches menées sur leur validité, leur équité et leur utilité économique. Notre objectif consistait à donner au gestionnaire moderne de services policiers une perspective plus globale sur la très importante fonction de la sélection du personnel, et à l'aider à jeter les bases d'un système d'évaluation authentiquement valide et équitable. Les dividendes qu'engendreront ces efforts, sous la forme d'une amélioration de la productivité et du moral des employés, dépasseront de loin les coûts qu'ils occasionneront.

Références

- Arvey, R.D. et Campion, J.E. (1982), "The employment interview. A summary and review of recent research", *Personnel Psychology*, 35, p. 281-322.
- Carpenter, G.J. (1989), *Police officer performance evaluation systems*, Collège canadien de police, Rapport technique 89-1.
- Cordingley, P. (1979), "Psychological testing in Canadian police forces", *Journal du Collège canadien de police*, 3, p. 126-161.
- Farenholtz, D.W. et Rhodes, E.C. (1990), "Recommended Canadian standards for police physical abilities", *Journal du Collège canadien de police* (à paraître).
- Guion, R.M. (1965), *Personnel testing*, New York : McGraw Hill.
- Hirsh, H.R., Northrop, L.C. et Schmidt, F.L. (1986), "Validity generalization results for law enforcement occupations", *Personnel Psychology*, 39, p. 399-420.
- Hunter, J.E. (1979), *An analysis of validity, differential validity, test fairness, and utility for the Philadelphia Police Officers Selection Examination prepared by the Educational Testing Service*, rapport à la cour de district fédérale de Philadelphie, Alvarez v. City of Philadelphia.
- Hunter, J.E. et Hunter, R.F. (1984), "Validity and utility of alternative predictors of job performance", *Psychological Bulletin*, 96, p. 72-98.
- Hunter, J.E. et Schmidt, F.L. (1982), "The economic benefits of personnel selection using psychological ability tests", *Industrial Relations*, 21, p. 293-308.
- Hurley, K. (1987), "Legal aspects of assessment and assessment centers", dans H.W. More et P.C. Unsinger (dir. publ.), *The Police Assessment Center*, Springfield (Illinois) : Charles C. Thomas.
- Malouf, J.M. et Schutte, N.S. (1985), "A review of validation research on psychological variables used in hiring police officers", rapport présenté au congrès annuel de la Rocky Mountain Psychological Association, Tucson.
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Maurer, S. et Russell, J. (1986), "Validity of employment interviews: A review and meta-analysis", rapport présenté à l'International Personnel Management Association Council.
- McGinnis, J.H. (1990), communication personnelle.
- More, H.W. (1987), "Assessment and the assessment center", dans H.W. More et P.C. Unsinger (dir. publ.), *The Police Assessment Center*, Springfield (Illinois) : Charles C. Thomas.
- Reilly, R.R. et Chao, G.T. (1982), "Validity and fairness of some alternative employee selection procedures", *Personnel Psychology*, 35, p. 1-62.
- Schmidt, F.L. et Hunter, J.E. (1977), "Development of a general solution to the problem of validity generalization", *Journal of Applied Psychology*, 62, p. 529-540.

Schmidt, F.L. et Hunter, J.E. (1981), "Employment testing: Old theories and new research findings", *American Psychologist*, 36, p. 1128-1137.

Schmidt, F.L. et Hunter, J.E. (1983), "Individual differences in productivity: An empirical test of the estimate derived from studies of selection procedure utility", *Journal of Applied Psychology*, 68, p. 407-414.

Schmidt, F.L., Mellon, P.M. et Bylenga, C. (1978), "Sex differences in validity for academic and employment criteria, and different types of predictors", *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 145-150.

Weisner, W.H. et Cronshaw, S.F. (1987), "The moderating impact of interview type and degree of structure on interview validities: A meta-analytic investigation", manuscrit inédit.

Thème II

Recherches sur la réinsertion sociale

Les maisons de transition : A la poursuite de l'efficacité

par
James Bonta
Ministry Secretariat, Solicitor General Canada

En réfléchissant sur le titre du présent exposé, je me suis d'abord demandé pourquoi nous *tenons* à conserver les maisons de transition. Pour ma part, je travaille en milieu carcéral et j'entends souvent les gens déplorer que les maisons de transition soient un fardeau administratif et que tout détenu qui vient d'y être transféré puisse en sortir et aller commettre un crime répugnant. Cependant, au-delà de ces appréhensions, chacun de nous souhaite que les maisons de transition aident les détenus à ne pas récidiver.

La diminution du taux de récidive est une question bien relative. Personne ne peut croire sincèrement qu'il soit possible de réduire le taux de récidive à zéro purement et simplement. Par contre, nous nous attendons à ce que certaines interventions entraînent une diminution de la récidive et que quelques-unes d'entre elles soient plus efficaces que d'autres. La diminution de la récidive est donc une question toute relative, qui exige qu'on fasse des comparaisons. L'une des principales comparaisons consiste à opposer le taux de récidive des détenus placés dans les maisons de transition à celui des détenus emprisonnés (pour lesquels le public espère aussi une diminution du taux de récidive).

Avant de vous présenter les données comparatives des taux de récidive dans les deux systèmes, j'aimerais m'attarder un peu sur les raisons qui donnent à penser que les maisons de transition doivent contribuer à réduire le taux de récidive davantage que les prisons. Pourquoi entretenons-nous ce type d'attente à l'égard des maisons de transition?

Deux raisons peuvent expliquer cette attitude. D'abord, les maisons de transition permettent de retirer certains individus des prisons, qui sont vues dans une certaine mesure comme des "écoles du crime". Cela nous permet alors de considérer les résidents des maisons de transition un peu comme des gens qui ont abandonné l'école, mais dans une optique positive. L'autre raison touche au traitement, et plus précisément au traitement *correctionnel*, dont le but premier est de réduire les risques de récidive. A cet objectif s'ajoute l'hypothèse qui veut que les programmes de traitement soient plus efficaces en milieu communautaire.

Les prisons sont-elles vraiment des écoles du crime? Nous avons tous entendu des témoignages de détenus affirmant que c'était en prison qu'ils avaient appris la manière de brancher le système de démarrage d'une automobile ou le nom des receleurs à qui ils pouvaient s'adresser pour revendre des marchandises volées. Les anecdotes à ce sujet ne manquent pas. Par contre, bien que cette notion soit fortement répandue en criminologie, il existe très peu de données permettant d'en vérifier directement le bien-fondé. La principale difficulté dans l'interprétation de la recherche tient au fait que les détenus étaient déjà engagés sur la voie du crime avant de se retrouver en prison!

Certaines données tangentiellles montrent que l'attitude des détenus se modifie au cours de leur incarcération. Les travaux célèbres de Clemmer (1940) et sa théorie de la détentionnalisation ont été à la mode pendant de nombreuses années. Cependant, les changements d'attitude qu'ont étudiés les criminologues fidèles à la ligne de pensée de Clemmer se rapportaient au personnel de la prison. Depuis ce temps, un certain nombre d'études plus pertinentes ont été menées au Canada, par Don Andrews, Steve Wormith et Paul Gendreau, dans le cadre du système correctionnel fédéral et de celui de l'Ontario.

Parmi les conclusions de leurs études, ces chercheurs canadiens ont observé qu'à la longue, l'attitude des détenus devenait plus criminelle et plus antisociale. Nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que l'emprisonnement des individus, leur isolement du reste du monde et l'obligation de cohabiter avec d'autres individus partageant les mêmes intérêts provoquent un renforcement des attitudes et des convictions criminelles. Si l'on ajoute ces observations aux conclusions tirées d'études sur le traitement, qui suggèrent que les changements dans les attitudes à l'égard du crime sont associés à une conduite criminelle, il y a tout lieu de croire que les prisons sont effectivement des "écoles du crime".

La vie dans les maisons de transition

Que se passe-t-il dans les maisons de transition? Ces établissements servent-ils à inculquer un comportement prosocial aux détenus? Ces questions paraissent simples, mais leurs réponses sont complexes et difficiles à cerner. En fait, il nous faut répondre à trois questions. En premier lieu, le personnel des maisons de transition a-t-il des attitudes, des valeurs et des convictions prosociales? Cette question peut paraître ridicule à certains, mais il n'en reste pas moins qu'un bon nombre de maisons de transition ont l'habitude d'embaucher d'anciens détenus, et sur le strict plan de la recherche, il n'est pas déraisonnable d'analyser cet aspect de la question.

Deuxièmement, les modèles associationnels des résidents sont-ils vraiment différents de ce qu'ils seraient si ces résidents étaient en milieu carcéral? Quand nous plaçons ces résidents dans une maison de transition, savons-nous vraiment s'ils passent plus de temps à fréquenter des individus prosociaux ou s'ils se contentent seulement de signer leur fiche de présence, pour aller ensuite rencontrer leurs copains à l'hôtel voisin?

Troisièmement, lorsque les gens sont placés dans une maison de transition, les modifications de leur comportement sont-elles pertinentes? En d'autres termes, y a-t-il des changements réels dans leur attitude à l'égard du crime, leurs valeurs et leurs convictions qui, souhaitons-le, sont liées à leur comportement?

De toute évidence, il faudra encore de nombreuses études avant qu'il soit possible de répondre à ces questions. Les maisons de transition existent depuis le début du siècle, et pourtant, leur rôle dans le système correctionnel reste dans une large mesure négligé par la recherche. Prenons par exemple la première question : le personnel et les résidents ont-ils des valeurs et des convictions à l'égard du crime différentes? Dans la documentation concernant les maisons de transition, il n'existe qu'une seule étude publiée qui analyse cette question; il s'agit d'une étude effectuée par Jim Johnson et un obscur psychologue du nom de Jim Bonta.

En 1985, ces deux chercheurs ont fait une étude portant sur 26 maisons de transition du système correctionnel ontarien. Le personnel et les résidents ont alors rempli des questionnaires servant entre autres à mesurer leurs attitudes à l'égard du crime, leurs valeurs et leurs convictions. Bonta et Johnson (1985) ont observé que le personnel et les résidents ne partageaient pas les mêmes attitudes à l'égard du crime et que les différences, fort heureusement, tendaient dans la bonne direction.

Au moins une étude a révélé que le personnel des maisons de transition possédait les aptitudes nécessaires pour aider les individus antisociaux à modifier leur comportement. Le personnel est donc en mesure de venir en aide aux résidents. Ma deuxième question portait sur les modèles associationnels. Dans ce domaine, nous ne disposons d'aucune information. Nous ne savons pas si les individus placés dans les maisons de transition

sont souvent en contact avec d'autres individus prosociaux, et donc avec des valeurs prosociales et des stimuli de renforcement.

En troisième lieu, les modifications du comportement des individus placés dans une maison de transition sont-elles pertinentes? Il y a eu peu d'études rigoureuses consacrées à la pertinence des modifications sur le plan correctionnel chez les individus placés dans une maison de transition. La plupart des études portent sur des modèles reliés à l'emploi. Elles permettent de croire que le séjour dans une maison de transition aide les détenus à conserver leur emploi et à accroître leur revenu moyen après leur départ, mais les données concernant le taux de récidive ne sont pas distinctes.

Et que faut-il penser des attitudes à l'égard du crime? Je reviens toujours sur ce sujet et je montrerai plus loin qu'il s'agit d'une question importante. Il n'existe aucune étude publiée portant sur les changements des attitudes à l'égard du crime dans les maisons de transition. Nous avons cependant mené une étude au centre de détention Ottawa-Carleton, encore inédite, qui fournit certaines données préliminaires. Nous avons administré aux détenus qui quittaient notre centre de détention pour aller séjourner dans une maison de transition une série de tests évaluant l'attitude à l'égard du crime et mesurant l'anxiété et l'estime de soi. Nous avons administré de nouveau ces tests aux mêmes sujets à la fin de leur séjour en maison de transition.

Nous n'avons observé aucune différence entre les résultats du premier test et ceux du deuxième. Il n'y a eu aucun changement sur le plan des attitudes à l'égard du crime, des valeurs et des convictions des individus pendant leur séjour en maison de transition. De plus, il n'y a eu aucun changement en ce qui concerne l'anxiété et l'estime de soi! Cette dernière constatation nous a étonnés, car nous pensions au moins qu'un séjour dans une maison de transition pouvait être un peu plus valorisant que l'emprisonnement.

Pour résumer la situation présente, il semble que le personnel en place fait bien son travail, que les attitudes sont très importantes et qu'il n'y a aucune information montrant que les maisons de transition permettent de changer les valeurs et les attitudes à l'égard du crime. Comme aucun changement n'est observable dans les attitudes et les valeurs, il y a lieu de croire que les maisons de transition exercent relativement peu d'influence sur le comportement criminel. A tout le moins, les données semblent confirmer cette hypothèse.

Le tableau 1 fait la synthèse des études comparant le taux de récidive des résidents de maisons de transition avec celui d'échantillons équivalents de détenus incarcérés ou remis en liberté conditionnelle. Seulement trois études montrent que les résidents des maisons de transition ont un taux de récidive inférieur à celui des détenus incarcérés ou en liberté conditionnelle.

Les données contenues dans le tableau 1 ne sont pas très encourageantes, et elles exigent que nous répondions à cette question : pourquoi avoir des maisons de transition si elles ne permettent pas de réprimer la récidive mieux que les prisons ou la probation? Existente-elles seulement parce qu'elles nous coûtent moins cher, parce qu'elles servent d'annexe confortable ou de tampon pour absorber le trop-plein de nos prisons surpeuplées, ou parce qu'elles satisfont au besoin de sécurité du grand public?

Tableau 1

Taux de récidive dans les maisons de transition

Étude	Type de programme	Pourcentage de récidive	
		Transition	Échantillon
Ardon (1978)	Indéterminé	30.0	38.0
Beck (1979)	Indéterminé	25.8	23.9
Beck (1981)	Indéterminé	22.5	25.5
Beha (1977)	Indéterminé (1965-1968)	53.4	52.3
	Indéterminé (1969-1972)	23.1	30.1
Bonta et Motiuk (1987)	Indéterminé (Échantillon 1)	8.3	36.0*
	Indéterminé (Échantillon 2)	13.6	6.3
Bonta et Motiuk (1989)	Indéterminé	10.7	12.7
Geis (1974)	Toxicomanie	72.0	69.0
Kirigin et al. (1979)	Comportement	8.0	44.0*
Lamb et Goertzel (1974)	Milieu	35.0	29.0
Miller (1970)	Milieu	40.0	33.0
Vasoli et Fahey (1970)	Formation professionnelle	21.0	16.0
Dowell et al. (1985)	Femmes (nombre d'arrestations)	.9	1.8*

Remarque - L'astérisque indique qu'il y a signification statistique.

Traitement correctionnel

Je pense que les maisons de transition peuvent jouer un rôle essentiel dans la réadaptation des détenus. C'est pour cette raison que j'aimerais maintenant aborder la question du traitement correctionnel. Récemment, j'ai eu la chance de participer à un projet en collaboration avec certains collègues - Don Andrews, Paul Gendreau, Frank Cullen, Ivan Zinger et Bob Hoge - au cours duquel nous avons effectué un dépouillement complet de la documentation sur le traitement. Un grand nombre d'entre vous connaissent bien les ouvrages sur le traitement correctionnel et savent que les théories sur ce qui est bon et ce qui ne l'est pas sont caractérisées par la confusion et la polémique. Il est d'ailleurs intéressant de voir que les spécialistes arrivent à des conclusions diamétralement opposées en s'appuyant sur les mêmes études.

Ces conclusions contradictoires sont dues en partie à la confusion qui entoure la définition du traitement correctionnel. Ce terme, à mon avis, est utilisé à toutes les sauces. Je travaille depuis quatorze ans dans un établissement où des infirmières présentent des films sur le SIDA et des détenus lavent les planchers. On appelle cela des programmes, et en très peu de temps, comme par magie, ces programmes sont considérés comme des traitements.

Nous classons les traitements sous trois grandes catégories. Une première catégorie comprend des études portant sur les peines criminelles ou les châtiments imposés par la justice (par exemple les programmes de restitution, la probation choc, les camps de type militaire). Dans les ouvrages spécialisés, ces programmes sont souvent appelés "traitements". Pour notre part, nous préférons plutôt les appeler tout simplement "peines criminelles".

Nous avons créé une autre catégorie qui s'appelle "programmes inappropriés". Qu'on le veuille ou non, il existe des programmes qui sont inappropriés. Enfin, la troisième catégorie s'appelle "programmes appropriés". Selon notre hypothèse, il y a donc divers types de programmes : les peines criminelles, les

programmes inappropriés et les programmes appropriés, qui ne sont pas tous d'une efficacité égale dans la lutte contre la récidive.

A partir des ouvrages spécialisés, nous avons effectué 154 comparaisons entre les programmes. Pour chacune de ces comparaisons, nous avons fait un simple petit calcul statistique (parce que nous n'arrivons pas à comprendre les calculs complexes) qui s'appelle le coefficient "phi". Les coefficients phi varient de -1 à +1 et peuvent être interprétés de la même manière qu'un autre coefficient mieux connu, le coefficient de corrélation de Pearson. Les résultats sont présentés au tableau 2.

Tableau 2

Effet des traitements sur la récidive

	Peine criminelle	Type de traitement Inapproprié	Approprié
Résultat global	-.07	-.06	.30
<i>Détenus</i>			
Jeunes	-.06	-.07	.29
Adultes	-.12	-.03	.34
<i>Milieu</i>			
Communautaire	-.05	-.04	.35
Établissement-résidence	-.04	-.15	.20

Le tableau 2 présente les coefficients phi moyens pour les diverses catégories. Lorsque la valeur de phi est -1, cela signifie que chaque programme provoque automatiquement une augmentation de la récidive. Lorsque la valeur de phi est +1, cela signifie que chaque programme entraîne une réduction de 100 % du taux de récidive. Sur la première ligne, la valeur de phi pour les peines criminelles est de -.07. Les peines criminelles provoquent une légère augmentation de la récidive. Pour les programmes inappropriés, la valeur de phi est de -.06, tandis qu'elle est de 0,30 pour les programmes appropriés. Ces chiffres peuvent sembler peu significatifs, mais ce 0,30, converti en pourcentage, représente une diminution de 50 % du taux de récidive!

Les valeurs sont analogues en ce qui concerne les jeunes détenus et les détenus adultes. J'aimerais de plus insister sur le facteur de l'environnement. Nous avons observé que les peines criminelles et les programmes inappropriés appliqués dans les établissements et les résidences entraînent un taux de récidive plus élevé que lorsqu'ils sont appliqués en milieu communautaire.

Les programmes appropriés, pour leur part, restent efficaces même lorsqu'ils sont appliqués dans les établissements (phi= 0,20). Cependant, ils n'ont pas la même efficacité que lorsqu'ils sont appliqués en milieu communautaire (phi= 0,35). Le tableau 2 permet donc de conclure que les programmes appropriés produisent de meilleurs résultats lorsqu'ils sont appliqués en milieu communautaire, tandis que les programmes inappropriés, comme le recours à l'incarcération, ont des effets plus néfastes quand ils sont appliqués dans un établissement ou dans une résidence plutôt qu'en milieu communautaire.

Revenons maintenant aux maisons de transition. Lorsque nous avons examiné les études sur les maisons de transition dans notre analyse des ouvrages spécialisés, nous avons dû, à toutes fins pratiques, classer la majorité de ces études dans la catégorie des peines criminelles. La plupart des recherches sur les maisons de transition ne sont que des comparaisons entre les maisons de transition, la prison, la probation et la libération conditionnelle.

Il importe de voir dans les maisons de transition autre chose qu'un bon moyen de traiter les détenus simplement parce que ces maisons se trouvent en milieu communautaire et que le traitement en milieu communautaire est une bonne chose. Nous devons aussi étudier ce qui se passe dans les maisons de transition. La seule existence d'une maison de transition n'est pas suffisante en elle-même. Nous devons examiner ce que font les gens dans cet environnement, et notre méta-analyse nous a permis d'entrevoir ce qui est important.

Les principes d'un traitement efficace

Pour expliquer en quoi consiste un traitement approprié, je me reporterai à un article publié par Don Andrews, Bob Hoge et moi-même (1990). Nous avons présenté dans cet article trois principes qui doivent caractériser un programme de traitement efficace. Ces principes sont le risque, le besoin et la réceptivité.

Commençons par le risque. Le principe du risque comporte deux aspects. Le premier se rapporte à la prévision du comportement criminel, l'autre concerne l'équilibre entre le niveau de risque et le niveau de service. J'aborde tout d'abord le problème de la prévision. Nous prenons constamment des décisions qui font intervenir la prévision du comportement des détenus, et même si notre taux de réussite n'est pas mauvais, il existe des moyens de l'améliorer. Pour parvenir à cette fin, nous devons effectuer une évaluation objective des risques et des besoins.

Je vais maintenant vous donner quelques exemples pour vous montrer que les instruments d'évaluation objective présentent des avantages certains par rapport aux évaluations cliniques traditionnelles. Notre recherche est fondée sur des travaux effectués à l'aide du *Level of Supervision Inventory* (Inventaire du niveau de surveillance), le LSI. Le LSI est un instrument d'évaluation des risques et des besoins qui a été conçu en Ontario par Don Andrews. Il s'agit probablement à l'heure actuelle, dans toute l'Amérique du Nord, du système de classification des détenus ayant fait l'objet des recherches les plus approfondies. Nous avons fait subir le test LSI aux détenus transférés dans une maison de transition et nous avons suivi leur évolution. Dans le LSI, les scores vont de 0 à 54 et le score le plus élevé correspond au risque le plus élevé.

Nos observations nous ont permis de constater que les détenus ayant un score de 14 ou moins faisaient d'excellents progrès dans les maisons de transition. À l'aide de différentes études, nous avons pu établir que leurs chances de succès dans une maison de transition étaient de 91,7 à 100 %. Nous avons même analysé un critère statistique, le rapport entre les progrès et le hasard (*Relative Improvement over Chance*), qui permet de déterminer ce que le résultat aurait pu être si les critères avaient été établis au hasard. Avec le LSI, le rapport entre les progrès et le hasard était de 41 à 57 %.

Au cours d'une autre étude, nous avons administré le test LSI à un groupe de détenus et nous avons déterminé quels étaient ceux qui présentaient le moindre risque. Nous avons ensuite observé ce qui leur arrivait lorsqu'ils suivaient le processus de classification traditionnel. Les deux tiers d'entre eux sont restés en prison et n'ont jamais pu être transférés dans une maison de transition. À la lumière de ces résultats, nous avons posé comme hypothèse que si nous utilisions le test LSI pour déterminer quels sont les détenus à faibles risques, nous pourrions alors les transférer dans une maison de transition. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons fait subir le test LSI à tous les détenus condamnés. Dans le cas des sujets ayant obtenu un faible score LSI, nous avons simplement demandé à l'administration pénitentiaire de leur donner une chance, ceux-ci pouvant profiter d'un séjour dans une maison de transition. Les détenus dont le score était peu élevé furent donc automatiquement référés au comité de sélection chargé de déterminer quels sont les

détenus qui peuvent aller dans une maison de transition. Notre travail s'est arrêté là. Ces détenus n'ont pas été systématiquement placés dans une maison de transition, mais ils ont pu au moins plaider leur cause.

Avant que le test LSI soit utilisé pour déterminer quels détenus peuvent être transférés dans une maison de transition, environ 33 % des détenus ayant obtenu un faible score étaient placés dans une maison de transition. Lorsque cette procédure très simple, fondée sur une évaluation objective des risques et des besoins, fut ensuite établie, le pourcentage a grimpé à 58 % et la durée moyenne de séjour dans les maisons de transition est passée de 40 à 82 jours. Enfin, le taux de réussite est demeuré élevé, c'est-à-dire 92 %, tous les échecs étant attribuables à des manquements de nature technique.

Lors d'évaluations plus récentes du test LSI (Bonta et Motiuk, 1990), nous avons sélectionné trois établissements. Deux d'entre elles ont utilisé le test pour déterminer quels étaient les détenus à faibles risques pouvant être placés dans une maison de transition, alors que l'autre a continué d'utiliser le processus de classification traditionnel. Dans les trois institutions, les détenus présentaient sensiblement les mêmes caractéristiques. Dans les deux institutions ayant utilisé le test LSI, le taux de placement a été de 51 %, tandis que dans celle qui ne l'a pas utilisé, ce taux a été de 16 %.

A mon avis, toutes ces études montrent indubitablement qu'il est possible de prédire le comportement criminel. De plus, elles nous révèlent qu'il y a en prison des détenus présentant des risques minimes. Enfin, le recours à une méthode d'évaluation objective des risques et des besoins permet d'améliorer le processus de classification. J'ai de fortes raisons de croire que le défaut de recourir à une méthode d'évaluation objective des risques et des besoins, dans les systèmes correctionnels d'Amérique du Nord, se traduit selon toutes probabilités par une classification exagérément régressive des détenus.

Le deuxième aspect que comporte le principe du risque, celui qui a le plus d'importance dans l'optique du traitement, est la notion de corrélation. Cela signifie que la nature des services de traitement dispensés doit correspondre au niveau de risque qui est assumé. Autrement dit, pour obtenir des résultats significatifs avec un détenu présentant de grands risques, il faut lui offrir des services de traitement intensifs. Si au contraire le détenu présente des risques minimes, les services d'intervention peuvent être limités. Le tableau 3 illustre ce principe à l'aide de quelques exemples tirés d'ouvrages portant sur la question.

Tableau 3

Niveau de risque et nature du traitement (% de récidive)

Étude	Niveau de risque	Nature du traitement	
		Minimal	Intensif
O'Donnell et al. (1971)	faible	16	22
	élevé	78	56
Baird et al. (1979)	faible	3	10
	élevé	37	18
Andrews et Kiessling (1980)	faible	12	17
	élevé	58	31
Andrews et Friesen (1987)	faible	12	29
	élevé	92	25

Le tableau 3 présente quelques-unes des études sur le traitement dans lesquelles nous avons puisé des renseignements sur la nature du traitement et le niveau de risque. Si on prend par exemple l'étude effectuée par O'Donnell, on constate que les détenus à faibles risques ayant reçu un traitement minimal ont eu un taux de récidive de 16 %. Par contre, lorsque les détenus à faibles risques ont bénéficié d'un traitement intensif, le taux de récidive s'est élevé à 22 %. D'autre part, les détenus à grands risques ayant reçu un traitement minimal ont eu un taux de récidive de 78 %, tandis que chez les détenus à grands risques ayant bénéficié d'un traitement intensif, le taux de récidive a chuté à 56 %. Les autres études font ressortir le même modèle.

Les conclusions de notre étude, de même que ces deux aspects du principe du risque, c'est-à-dire la prévision du comportement et la corrélation entre le niveau de risque et le traitement, nous indiquent qu'il est possible de réduire quelque peu la surpopulation des prisons en transférant un certain nombre de détenus dans les maisons de transition. Il y a sans doute un certain nombre de détenus qui peuvent être placés en milieu communautaire sans que cela ne présente de risque pour la société. De plus, il est nécessaire de n'offrir aux détenus à faibles risques qu'un traitement minimal. Les maisons de transition, qui n'hébergent que des détenus à faibles risques et qui n'offrent que le gîte et le couvert, pourraient très bien suffire, car le fait de fournir à ce type de détenus un traitement intensif peut leur être néfaste. Ainsi, une étude menée par Larry Motiuk et moi-même (Bonta et Motiuk, 1987) a montré que les détenus à faibles risques laissés dans un établissement au lieu d'être placés dans une maison de transition montraient un taux de récidive trois fois supérieur à celui des détenus à faibles risques placés dans une maison de transition.

Le principe de corrélation signifie également que les détenus à grands risques nécessitent un traitement intensif. Je crois que le personnel du système fédéral qui supervise les libérés conditionnels peut probablement tirer une leçon de ce principe. Jusqu'à présent, j'ai insisté sur l'importance de placer les détenus à faibles risques dans les maisons de transition. Cependant, je ne considère pas pour autant que les maisons de transition doivent être réservées exclusivement à cette catégorie de détenus. En effet, nous estimons que parmi tous les détenus du système carcéral ontarien, 17 % présentent de faibles risques et pourraient être placés dans une maison de transition, sous une supervision minimum. Cette proportion pourrait toutefois être moindre dans le système fédéral.

Les détenus à grands risques ne retombent pas nécessairement dans leurs mauvaises habitudes après leur remise en liberté. Nos études portant sur les détenus à grands risques placés dans les maisons de transition indiquent que le taux d'échec est d'à peu près 56 %. Environ la moitié des détenus à grands risques récidivent. Le problème consiste à réduire ce taux. Un pourcentage d'échec de 56 % demeure trop élevé. Le facteur de corrélation du principe du risque laisse supposer que nous pourrions réduire le nombre d'échecs en fournissant des services plus intensifs.

Dans le tableau 3, la réduction du taux de récidive va de 19 à 67 % chez les détenus qui ont bénéficié d'un traitement approprié. Même si une réduction de 19 % semble peu importante, il ne faut pas oublier qu'il s'agit de détenus à grands risques, qui ont commis de nombreux crimes. En supposant que chaque détenu à grands risques peut commettre dix crimes dans une année, et il s'agit là d'une estimation modérée, une réduction moyenne de 34 % du taux de récidive représente 340 crimes de moins par année pour une population de cent détenus. Par conséquent, lorsque les détenus à grands risques sont soumis à un traitement intensif, même la plus légère amélioration peut produire des résultats appréciables.

Dans les ouvrages spécialisés portant sur les maisons de transition, il existe peu de rapports concernant les groupes à grands risques. Les plus intéressants sont une série d'études menées par Beck aux États-Unis. On n'a constaté aucune différence globale des taux de nouvelle arrestation chez les résidents de maisons de transition comparativement à un groupe similaire de détenus du système fédéral remis en liberté conditionnelle. Par contre, le taux de récidive des détenus à grands risques remis en liberté conditionnelle a été de 71 %, alors que dans le cas des résidents de maisons de transition il n'a été que de 55 %, soit 16 % de moins.

Les travaux de Beck, de même que d'autres études, permettent de croire que le séjour en maison de transition pourrait être efficace même pour les détenus à grands risques, pourvu qu'ils reçoivent un traitement approprié. Mais quelle doit-être la nature de ce traitement? Que faut-il traiter? La réponse se trouve dans le principe du besoin. Qu'observons-nous quand nous travaillons avec des détenus? Ils ont besoin d'un emploi, ils doivent cesser de boire, ils ont besoin d'un endroit où loger, ils ont besoin de mieux dormir, de se sentir mieux dans leur peau, de faire soigner un bras fracturé, etc. Nous consacrons beaucoup de temps à leur procurer les services nécessaires à la satisfaction de ces besoins. Nous accordons une grande attention à ces besoins, en partie pour des motifs humanitaires, mais en partie aussi dans un but correctionnel, car nous souhaitons réduire les risques de récidive. C'est là le deuxième point important que je veux aborder. Il y a deux types de besoins chez les détenus, et nous devons établir la distinction entre ces deux types de besoins.

Il existe un premier type de besoins, dits criminogènes. Il s'agit des besoins qui exposent fortement le détenu à un futur comportement criminel. Par contre, les besoins non criminogènes sont ceux qui ne sont aucunement reliés au comportement criminel. Le tableau 4 montre quelques exemples de ces deux types de besoins. Les traitements axés sur les besoins criminogènes sont ceux qui ont le plus de chance d'entraîner une réduction du taux de récidive. Les attitudes à l'égard du crime, la personnalité criminelle et la toxicomanie sont les besoins criminogènes les plus importants. Les besoins non criminogènes, comme l'estime de soi et l'anxiété, ont peu d'influence sur la récidive. Nous pouvons accroître l'estime de soi chez les détenus, et les psychologues obtiennent beaucoup de succès dans ce domaine, mais les résultats ont peu d'incidence sur la récidive. Nous pouvons aussi réduire l'anxiété chez un détenu ou aider un détenu à se sentir moins tendu, mais cela n'exerce pas d'effet sur la récidive. Je ne dis pas que les psychologues, les travailleurs sociaux et les psychiatres ne doivent pas s'occuper de ces besoins. En tant qu'êtres humains, nous devons tous nous entraider. Cependant, nous travaillons aussi à l'intérieur d'un système correctionnel, et nous devons modifier le comportement criminel.

Tableau 4

Les besoins des détenus

Criminogènes	Non criminogènes
Attitudes procriminelles	Estime de soi
Personnalité antisociale	Anxiété
Toxicomanie	Amélioration des rapports avec les autres
Associations criminelles	Cohésion du groupe
Aptitudes prosociales	

Je vais maintenant vous faire une description de la population des maisons de transition en Ontario. Comme je l'ai déjà mentionné, nous sommes en mesure de déterminer de façon sûre quels individus constituent de bons candidats pour les maisons de transition. Dans notre système, où l'emprisonnement est limité à deux ans, environ 17 % des détenus peuvent être placés sans risque dans des résidences communautaires. Les scores LSI des détenus actuellement placés dans les maisons de transition s'échelonnent de 0 à 39. C'est un écart considérable. Cependant, les deux tiers d'entre eux entrent dans la catégorie des détenus à faibles risques. Autrement dit, notre système de maisons de transition accueille des résidents à faibles risques, dont les besoins sont peu criminogènes.

En évaluant les risques et les besoins à l'aide du test LSI (le LSI comporte neuf types de besoins criminogènes), nous avons pu déterminer quels étaient les principaux besoins des résidents des maisons de transition. Avoir

un emploi constitue l'un de ces besoins. Lorsque nous avons administré le test dans nos maisons de transition, nous avons constaté que les services les plus répandus étaient les services liés à l'emploi. Le personnel consacre une large part de son temps à aider les détenus à trouver un emploi et à le conserver. Au deuxième rang des services offerts dans les maisons de transition, on trouve les activités de loisirs organisés. Malheureusement, les services dispensés dans nos maisons de transition n'accordent pas beaucoup d'attention aux autres besoins criminogènes (argent, alcool, drogue, relations conjugales, famille). Il apparaît donc que nous avons d'excellents moyens de mesurer les besoins criminogènes, mais que nous n'assurons pas les services correspondant à ces besoins. Ce facteur pourrait expliquer en partie pourquoi le taux de récidive n'est pas plus bas.

Avant de conclure, je vais aborder brièvement le dernier principe d'un traitement efficace. Il s'agit du principe de la réceptivité. La réceptivité est liée au genre et au mode de traitement. Ainsi, des détenus peuvent avoir besoin d'être traités contre l'alcoolisme tout en nécessitant des types de traitement différents. Le traitement peut être une thérapie de groupe, une thérapie individuelle, ou encore une simple lecture, car les bénéficiaires sont différents les uns des autres. Lorsque le bénéficiaire est très intelligent et fortement motivé, il peut suffire de lui donner des ouvrages à lire. Une personne timide et renfermée ne retirera pas grand bien d'un programme de groupe, parce que dans son cas le procédé est trop inhibitif. Bien que plusieurs sujets puissent présenter le même facteur de risque et éprouver les mêmes types de besoins, nous devons concevoir et appliquer nos programmes en tenant compte des caractéristiques personnelles de chaque individu. Le risque, les besoins et la réceptivité forment un tout qui a un effet déterminant sur l'efficacité de la réadaptation.

Résumé et conclusion

Les maisons de transition constituent un domaine méconnu du système de justice pénale et elles sont mal exploitées, à mon avis. A l'heure actuelle, aux États-Unis, les maisons de transition ne servent qu'à absorber le trop-plein des prisons surpeuplées. Cette solution peut être financièrement rentable pour les maisons de transition et pratique pour les établissements qui tentent de réduire leur population carcérale, mais les maisons de transition ne peuvent se contenter d'accueillir l'excédent de population des prisons. Ce qu'il faut, c'est un changement de politique, comme une loi qui abolirait l'emprisonnement obligatoire ou autre chose du même genre, ce qui permettrait de réduire la population des prisons. Du même coup, les maisons de transition seraient libérées.

En deuxième lieu, je considère que les maisons de transition et les prisons ont toutes la responsabilité de réduire la récidive et de traiter les détenus équitablement et humainement. Quand je dis équitablement et humainement, cela signifie que les détenus à faibles risques devraient être placés dans une maison de transition plutôt qu'en prison. Le traitement qui leur est réservé actuellement ne correspond pas au niveau de risque qu'ils présentent. Sur le plan de l'équilibre coûts-avantages, la privation des droits et les coûts liés à l'emprisonnement font l'objet de vifs débats. La plupart du temps, les calculs sont établis en fonction du détenu "moyen". Cependant, quand on étudie les chiffres concernant les détenus à faibles risques, qui représentent la majorité des résidents des maisons de transition, on observe un taux de chômage de 29 % (contre 77 % chez les détenus à grands risques). D'autre part, les détenus à faibles risques ont recours à l'aide sociale dans une proportion de 22 %, contre 52 % dans les cas des détenus à grands risques. Il semble que toutes les fois que nous laissons un détenu à faibles risques en prison, nous retirons de la société une personne qui est susceptible de travailler, de payer des impôts et de joindre les deux bouts sans recourir à l'aide sociale. En outre, nous devons prendre en considération les coûts qu'entraîne l'incarcération de cette personne, pendant un, deux ou trois ans.

Personnellement, je crois sincèrement que les maisons de transition sont un moyen très efficace de réduire la récidive. Nous pouvons continuer d'offrir des programmes de traitement dans les prisons, mais si nous pouvions aussi les offrir dans les établissements communautaires, notre intervention n'en serait que plus efficace. Nous avons une bonne idée ce que devraient être les éléments constitutifs d'un programme de réadaptation efficace. Nous devons maintenant trouver la manière de dispenser ces services. Il y aurait

peut-être lieu d'établir un système comportant diverses catégories de maisons de transition, où certaines d'entre elles offriraient le gîte et le couvert, tandis que d'autres fourniraient des services spécialisés.

Pour conclure, j'aimerais vous raconter l'histoire d'un petit garçon qui s'était rendu à l'épicerie : "Je voudrais une boîte de détergent Tide", dit-il au propriétaire. Celui-ci lui demande alors : "Pourquoi veux-tu du Tide?" L'enfant répond qu'il veut laver son petit chien. L'épicier lui explique que le détergent Tide est trop fort pour laver un chiot. Mais comme l'enfant insiste, il lui vend une boîte de Tide. La semaine suivante, l'enfant revient chez l'épicier, la mine défaite. Celui-ci lui demande ce qui est arrivé et l'enfant répond que son petit chien est mort. "C'est bien dommage, réplique l'épicier, mais je t'avais prévenu que ce détergent était trop fort." "Ce n'est pas à cause du détergent, dit l'enfant, c'est à cause du cycle de rinçage."

Comme dans mon histoire, il se produit parfois aussi des erreurs dans notre système correctionnel. Nous savons quels sont les éléments nécessaires à la réalisation d'une tâche. Nous avons également une idée approximative de la méthode à suivre. Pourtant, nous avons de la difficulté à tout coordonner. Nous savons ce qu'il faut faire pour assurer la réadaptation des détenus. Notre système de maisons de transition est très bien organisé. Il nous reste cependant à coordonner tout cela. Les maisons de transition ne doivent pas servir seulement d'instrument pénal. Leur rôle doit être élargi. Comme la réadaptation redevient un sujet à la mode, je souhaite que les maisons de transition assument pleinement leur rôle d'instrument de réadaptation.

Bibliographie

- Andrews, D.A. (1982). *The Level of Supervision Inventory (LSI): The first follow-up*. Toronto : ministère des Services correctionnels de l'Ontario.
- Andrews, D.A., Bonta, J. & Hoge, R.D. (1990). Classification for effective rehabilitation: Rediscovering psychology. *Criminal Justice and Behaviour*, 17 : 19-52.
- Andrews, D.A., Zinger, I., Hoge, R.D., Bonta, J., Gendreau, P. & Cullen, F.T. (1990). Does correctional treatment work? A clinically relevant and psychologically informed meta-analysis. *Criminology*, 28 : 369-404.
- Ardron, D.K. (1978). *Communications Residents Centres: A One Year Follow-up Study*. Toronto : ministère des Services correctionnels de l'Ontario.
- Baird, S.C., Heinz, R.C. & Bernus, B.J. (1979). *Project report #14: A two year follow-up*. Wisconsin: Department of Health and Social Services.
- Beck, J.L. (1981). Employment community treatment centre placement and recidivism: A study of released Federal offenders. *Federal Probation*, 45, 3-8.
- Beck, J.L. (1979). An evaluation of Federal community treatment centres. *Federal Probation*, 43, 36-40.
- Bonta, J.L. & Motiuk, L.L. (1989). *The LSI in institutions: Classification and one year recidivism*. Toronto : ministère des Services correctionnels de l'Ontario.
- Bonta, J.L. & Motiuk, L.L. (1987). The diversion of incarcerated offenders to correctional halfway houses. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 24, 302-323.
- Bonta, J.L. & Motiuk, L.L. (1985). Utilization of an interview-based classification instrument: A study of correctional halfway houses. *Criminal Justice and Behaviour*, 12, 333-352.
- Dowell, D.A., Klein, C. & Krichmar, C. (1985). Evaluation of a halfway house for women. *Journal of Criminal Justice*, 13, 217-226.
- Geis, G. (1974). A halfway house is not a house: Notes on the failure of a narcotic rehabilitation project. *Drug Forum*, 4, 7-13.
- Kirigin, K.A., Wolf, M.M., Brankmann, C.J., Fixsen, D.L. & Philipps, E.L. (1979). Achievement Place: A preliminary outcome evaluation. Dans : J.S. Stumphanser (Éd.). *Progress in Behavioural Therapies with Delinquents*. Springfield, Illinois : Charles C. Thomas.
- Lamb, R.H. & Goertzel, V. (1974). Ellsworth house: A community alternative to jail. *American Journal of Psychiatry*, 131, 64-68.
- Miller, L.C. (1970). Southfields: Evaluation of a short-term inpatient treatment centre for delinquents. *Crime and Delinquency*, 16, 305-316.
- Vosoli, R.H. & Fahey, F.J. (1970). Halfway house for reformatory releases. *Crime and Delinquency*, 16, 292-304.

Normes régissant la surveillance des détenus mis en liberté sous condition :

Mise à jour sur la formation pour l'évaluation du risque et des besoins des détenus

par

Laurence L. Motiuk
Direction de la recherche

Louis Brunet
Programmes de mise en liberté
et services de soutien

Service correctionnel du Canada

Contexte

En novembre 1986, lors d'une réunion qui a eu lieu à Toronto (Ontario), une proposition de projet sur les Normes régissant la surveillance des détenus mis en liberté sous condition a été présentée aux responsables des services correctionnels. Par la suite, soit en mars 1987, on a formé une équipe chargée du projet, qui comptait parmi ses membres des représentants du Service correctionnel du Canada (SCC) et de la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC). En outre, un comité directeur, composé du Commissaire et du sous-commissaire du SCC, ainsi que du Président de la CNLC, a été formé.

Une conférence à l'échelle nationale a également eu lieu afin de déterminer les principaux points à traiter dans le domaine de la surveillance des détenus en liberté sous condition. En juin 1987, on a tenu une série de consultations concernant l'ébauche d'un document de travail sur cette question. Par la suite, en mai 1988, il y a eu d'autres consultations quant à l'ébauche d'une série de normes pour la surveillance des détenus en liberté sous condition (voir ci-dessous).

L'essai sur place des nouvelles normes provisoires a débuté en septembre 1988, partout au Canada. ce moment, les responsables de la Direction de la recherche du SCC se sont joints à l'équipe chargée du projet et, de concert, ils ont élaboré une approche systématique pour l'évaluation du risque et des besoins des détenus afin de satisfaire à une des exigences (c.-à-d., la section 5) des nouvelles normes. En mars 1989, le Comité de direction du SCC a approuvé un plan pour la mise en application, partout au Canada, des nouvelles Normes régissant la surveillance des détenus mis en liberté sous condition. Toutefois, afin de terminer le processus de classement et d'établir les lignes directrices quant à la fréquence des contacts, la mise en application de la section 5 a été reportée à janvier 1990. À cette date, le Conseil de direction du SCC a approuvé un nouveau modèle de fréquence des contacts et, au cours du mois de mars 1990, des séances de formation sur les nouvelles normes ont eu lieu partout au Canada.

Normes régissant la surveillance des détenus mis en liberté sous condition

Section	Contenu
1.	Énoncé de mission de l'organisme et des services qu'il fournit
2.	Fondements de politique
3.	Partage de l'information
4.	Sélection, formation et charge de travail du surveillant des libérés conditionnels
5.	Évaluation et classement des libérés et fréquence des contacts
6.	Plan d'intervention
7.	Conférences de cas et documents
8.	Contact initial et contacts courants avec le libéré et d'autres personnes dans la collectivité
9.	Violation et suspension
10.	Liaison avec la police
11.	Disponibilité de 24 heures par jour
12.	Politiques de l'organisme
13.	Bénévoles qui font de la surveillance
14.	Dossiers des libérés sous conditions
15.	Services et ressources communautaires

Structure de la formation

Pour réaliser la mise en application intégrale des nouvelles normes pour la surveillance des détenus en liberté sous condition, il a été décidé qu'une équipe chargée de la formation, à l'Administration centrale (AC), dirigerait, dans tout le pays, une série d'ateliers de perfectionnement professionnel d'une journée. Les membres de cette équipe étaient des représentants de la Division des programmes de mise en liberté et des services de soutien, ainsi que de la Direction de la recherche à l'AC.

Au total, 17 séances de formation ont eu lieu dans les endroits suivants : Abbotsford, Vancouver et Victoria, dans la Région du Pacifique; Winnipeg, Saskatoon, Calgary et Edmonton, dans la Région des Prairies; Moncton, Halifax et St. John's (Terre-Neuve), dans la Région de l'Atlantique; Québec et Montréal (deux endroits) dans la Région de Québec; Toronto, Kingston, London et Ottawa dans la Région de l'Ontario.

On estime que plus de 550 personnes ont participé à ces ateliers. Bien que la plupart des participants aient été des membres du personnel du SCC, on comptait également des employés d'autres organismes comme le Solliciteur général de l'Alberta, l'Alberta Seventh Step Society, les Services d'orientation autochtone de l'Alberta, la Société Elizabeth Fry, la société John Howard, l'Organisation du clan autochtone du Manitoba, la société St-Léonard, l'Armée du salut et diverses associations de maisons de transition.

Tel qu'indiqué antérieurement, chaque atelier de perfectionnement professionnel consistait en une séance d'une journée entière. Les ateliers de formation portaient sur : a) le contexte du projet, b) la fréquence des contacts, c) les résultats des essais effectués sur place, de l'échelle d'évaluation du risque et des besoins dans la collectivité (Motiuk & Porporino, 1989), d) un aperçu des nouvelles Normes régissant la surveillance des détenus mis en liberté sous condition, e) des précisions concernant les dérogations et les dispenses quant à l'application des nouvelles normes, f) la section 5 des normes, g) la formation pratique donnée à l'aide de l'outil d'évaluation du risque et des besoins, h) la rétroinformation sur les résultats de la formation relative à l'évaluation.

Un des premiers objectifs des ateliers était de s'assurer que partout au Canada, on comprend intégralement la section 5 des nouvelles Normes régissant la surveillance des détenus mis en liberté sous condition (c.-à-d.,

le classement du détenu et la fréquence des rencontres). Ensuite, nous souhaitons aider les agents de gestion des cas dans la collectivité à respecter les lignes directrices concernant l'application de l'échelle d'évaluation du risque et des besoins dans la collectivité. Ce dernier objectif est l'élément essentiel du présent document.

Section 5 des normes

La section 5 des documents portant sur les normes de surveillance stipule ce qui suit : «Pour bien classer les libérés en vue de déterminer la surveillance qui leur convient, il doit exister une méthode permettant d'évaluer systématiquement leurs besoins, le risque de récidive qu'ils présentent et tous les autres facteurs influant sur la réussite de leur réinsertion sociale. Il faut également que les surveillants des libérés conditionnels fassent preuve d'un excellent jugement. La fréquence des contacts avec un libéré doit être déterminée selon les résultats de cette évaluation, et de la réévaluation périodique du risque et des besoins.»

Exercices de formation pratique

Le but des exercices de formation pratique était d'essayer d'obtenir un niveau d'entente raisonnable parmi les gestionnaires de cas dans la collectivité quant à la fréquence des contacts. Cela nécessitait donc, pour chaque atelier, deux types d'exercices de formation ou deux approches différentes. Un des exercices consistait en l'évaluation individuelle d'un cas, et l'autre, en l'évaluation en groupe d'un autre cas. On s'attendait à ce que la méthode d'évaluation individuelle permette aux gestionnaires de cas d'acquérir une connaissance approfondie du mécanisme d'évaluation du risque et des besoins dans la collectivité. Ensuite, la méthode d'évaluation en groupe, devait non seulement renforcer la compréhension préalable que les agents de gestion des cas avaient déjà, mais aussi permettre la mise en commun des compétences professionnelles se trouvant sur les lieux.

Une fois que l'équipe chargée de la formation a expliqué la façon de remplir le formulaire «Échelle d'évaluation du risque et des besoins dans la collectivité» (c.-à-d. les lignes directrices sur la notation et le formulaire d'évaluation), plusieurs cas ont été soumis aux stagiaires. Ces exercices ont été préparés d'après les dossiers de cas réels dont tous les renseignements personnels ont été soigneusement retirés. Un total de huit cas-échantillons, en anglais et en français, ont été choisis au hasard. Le seul critère qui a été appliqué lors de la sélection des cas a été la mesure dans laquelle les documents étaient complets, afin de pouvoir remplir correctement le formulaire «Échelle d'évaluation du risque et des besoins dans la collectivité».

Lors d'un cas d'exercice individuel (c.-à-d., le cas no 1), le stagiaire devait simplement examiner les documents au dossier, se reporter, le cas échéant, aux lignes directrices sur la notation, et remplir le formulaire «Échelle d'évaluation du risque des besoins dans la collectivité». Quant au cas d'exercice effectué en groupe (c.-à-d., le cas no 2), un certain nombre de stagiaires devait se rassembler et former un groupe de travail, et après avoir examiné les documents au dossier, en arriver à un consensus sur les différentes notations nécessaires pour évaluer le risque et les besoins.

Par exemple, dans chacune des sites où a eu lieu la formation, nous avions au moins une possibilité d'accès aux renseignements suivants pour les cas d'exercice : le relevé des condamnations au criminel (SED), l'échelle d'information statistique sur la récidive, l'analyse des besoins en fonction des forces et des faiblesses, le rapport sur le profil criminel, le rapport récapitulatif sur l'évolution du cas, les commentaires des membres de la Commission nationale des libérations conditionnelles et le plan de traitement correctionnel.

Rétroinformation sur les résultats des évaluations du risque et des besoins

La rétroinformation que les participants reçoivent, lors de l'apprentissage de leurs nouvelles fonctions, constitue une partie intégrante de tout exercice de formation efficace. Bien que les responsables de la formation aient fourni aux participants de l'aide sur demande, (c.-à-d. des éclaircissements), une autre méthode de rétroinformation utilisée par les responsables de la formation consistait à compiler, sur les lieux, les notations du risque et des besoins indiqués lors de l'exercice effectué individuellement et en groupe, et

à afficher les résultats. Cette dernière méthode s'est révélée utile pour plusieurs des activités de formation. Premièrement, elle nous a permis d'établir dans quelle mesure les évaluateurs sont parvenus à s'entendre. Deuxièmement, elle a fourni un de discussion concernant tous désaccords importants. Troisièmement, cette méthode a permis aux chargés de formation de comparer les résultats obtenus dans les différentes régions où la formation a été donnée. Finalement, cette méthode nous a permis d'obtenir certaines données à partir desquelles nous pouvions tirer de nombreuses conclusions provisoires quant à la mise en oeuvre générale.

Le tableau 1 présente un résumé des données recueillies pour toutes les régions où la formation a eu lieu. Des 406 personnes qui ont participé aux exercices de formation pratique, 31,5 p. 100 étaient de la Région des Prairies, 25,9 p. 100 de la Région de l'Ontario, 15,8 p. 100 de la Région de l'Atlantique, 14,5 p. 100 de la Région du Pacifique et 12,3 p. 100 de la Région du Québec. Il convient de noter que le personnel de surveillance et celui de soutien qui a assisté aux ateliers n'était pas obligé d'effectuer les exercices de formation pratique. De plus, les stagiaires n'étaient pas tenus de faire connaître leurs résultats.

Pour que les exercices de formation pratique aient lieu dans les deux langues officielles, nous avons procédé à un échantillonnage des cas d'exercice d'après un ensemble de cas disponibles en anglais ou en français. Étant donné la quantité de documents nécessaires pour effectuer une évaluation du risque et des besoins du détenu, on a décidé d'utiliser différents dossiers de cas qui avaient été compilés dans l'une ou l'autre des langues officielles. Comme la majorité des évaluations du risque et des besoins ont porté sur des dossiers en anglais (88,8 p. 100), nous ferons seulement état de ces renseignements. Les renseignements obtenus dans la Région du Québec (N = 50) sont disponibles sur demande.

Tableau 1

Répartition des stagiaires par site

Région	Lieu de la formation	Nombre de stagiaires	Nombre de groupes
Atlantique	Moncton	33	7
	Halifax	20	5
	St. John's (Terre-Neuve)	<u>11</u>	<u>2</u>
		64	14
Québec	Québec	33	—
	Montréal A	17	—
	Montréal B	<u>—</u>	<u>—</u>
		50	—
Ontario	Toronto	47	6
	Kingston	18	6
	London	31	6
	Ottawa	<u>9</u>	<u>3</u>
		105	21
Prairies	Winnipeg	23	6
	Saskatoon	38	6
	Calgary	38	6
	Edmonton	<u>29</u>	<u>6</u>
		128	24
Pacifique	Abbotsford	23	—
	Vancouver	22	4
	Victoria	<u>24</u>	<u>—</u>
		59	4
Total	17	406	63

Évaluations effectuées individuellement par les stagiaires : Dossier du cas N° 1

1. Niveau du risque selon les antécédents criminels

Comme le démontre le tableau 2, après avoir examiné le dossier du cas no 1, la grande majorité des stagiaires (94,1 p. 100) participant aux exercices pratiques ont évalué le cas no 1 comme étant un risque «élevé» selon les antécédents criminels. Cette constatation démontre bien qu'en examinant systématiquement les documents au dossier pour obtenir des renseignements sur les antécédents criminels (c.-à-d. le casier judiciaire, les décisions de la Commission nationale des libérations conditionnelles, l'échelle d'information statistique sur la récidive, etc.), les agents de gestion des cas, étant parvenus à une entente satisfaisante, peuvent facilement fournir la notation d'un risque relativement à un même cas.

Tableau 2

NIVEAU DU RISQUE	Nombre de stagiaires	Pourcentage
FAIBLE	21	5.9
ÉLEVÉ	335	94.1

2. Niveau des besoins d'un cas

Pour en arriver à une «évaluation globale du niveau des besoins d'un cas», les stagiaires participant à l'exercice de formation pratique ont reçu pour restriction de simplement compiler leurs opinions professionnelles concernant les besoins du détenu (c.-à-d. les compétences scolaires et professionnelles, le pattern de travail, etc.) en un des trois niveaux suivants : «faible», «moyen» et «élevé».

Voici la façon dont nous avons réparti les stagiaires d'après leur évaluation «globale» des niveaux des besoins d'un cas particulier. Nous remarquons que la majorité des stagiaires (63,2 p. 100) a évalué le niveau des besoins du cas comme étant «moyen». Par contre, 25,3 p. 100 des stagiaires ont évalué le niveau des besoins du même détenu comme étant «élevé», et 11,5 p. 100 comme étant «faible». Bien que la majorité des stagiaires ait évalué le niveau des besoins du même cas comme étant «moyen», il est important de tenir compte des 36,8 p. 100 qui ont fourni des évaluations qui ne sont pas comprises dans cette catégorie. L'écart entre les notations professionnelles démontre la nécessité d'avoir plus d'éclaircissements sur l'éventail des besoins évalués, avant d'appliquer l'échelle.

Tableau 3

NIVEAU DES BESOINS	Nombre de stagiaires	Pourcentage
FAIBLE	41	11.5
MOYEN	225	63.2
ÉLEVÉ	90	25.3

3. Besoins déterminés

Tel qu'indiqué antérieurement, les notations de chacun des besoins ont été indiquées par les stagiaires qui ont surtout mis l'accent sur les rencontres les plus récentes avec le détenu. Ces notations (voir l'annexe A) ont été notées de nouveau sous forme binaire (c.-à-d., 0 ou 1), indiquant simplement si un besoin particulier a été soit déterminé soit non déterminé. Par exemple, un secteur de besoin (ex., un pattern de travail) qui exige «un certain besoin d'amélioration» ou «un besoin considérable d'amélioration» correspondra à un besoin déterminé et portera la notation «1».

Le tableau 4 illustre le pourcentage des stagiaires qui ont déterminé des besoins pour le cas no 1, en utilisant l'échelle. Comme le démontre le tableau 4, tous les besoins visés par l'échelle ont été justifiés dans le présent cas. L'on peut remarquer, notamment, que 86,8 p. 100 des stagiaires ont évalué le cas d'exercice comme ayant un besoin de stabilité affective et comportementale, que 68,3 p. 100 des stagiaires ont indiqué un besoin à l'égard de la consommation d'alcool et 55,7 p. 100 un besoin en ce qui concerne les relations familiales et conjugales.

Tableau 4

Pourcentage des stagiaires qui ont déterminé les besoins

Éventail des besoins	Nombre de stagiaires	Pourcentage
Compétences scolaires et professionnelles	32	9.2
Pattern de travail	61	17.5
Gestion financière	152	44.1
Relations familiales et conjugales	192	55.1
Amis ou autres	147	42.6
Logement	31	9.2
Stabilité affective et comportementale	296	86.8
Consommation d'alcool	235	68.3
Usage de drogue	14	4.1
Capacités intellectuelles	76	21.8
Santé	6	1.7
Attitudes	67	19.5

4. Nombre de besoins déterminés

En ce qui concerne le nombre total de besoins déterminés, le tableau 5 présente la répartition, exprimée en pourcentage, du nombre total de besoins déterminés (c.-à-d. un cas nécessitant plusieurs besoins). Du nombre de stagiaires qui a évalué le cas, au moment de la mise en liberté sous condition, nous remarquons que 95,5 p. 100 ont indiqué au moins un besoin déterminé, 87,2 p. 100, au moins deux besoins déterminés et, 72,4 p. 100, au moins trois besoins déterminés. Il est intéressant de noter que 4,5 p. 100 des stagiaires ont évalué le cas d'exercice comme n'ayant aucun besoin déterminé.

Tableau 5

Répartition, en pourcentage, du nombre total de besoins déterminés

Nombre de besoins déterminés	Nombre de stagiaires	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
0	16	4.5	4.5
1	29	8.2	12.8
2	52	14.8	27.6
3	66	18.8	46.3
4	81	23.0	69.3
5	51	14.5	83.8
6	23	6.5	90.3
7	22	6.3	96.6
8	4	1.1	97.7
9	6	1.7	99.4
10	1	0.3	99.7
11	1	0.3	100.0

5. Classement du risque et des besoins

Le tableau 6 présente la répartition, en pourcentage, des niveaux du risque et des besoins combinés pour chacun des endroits où la formation a été donnée. Il est possible de constater, d'après les résultats, que lorsqu'un risque, selon les antécédents criminels, et les besoins d'un détenu sont combinés, la majorité des stagiaires (59 p. 100) ont évalué le cas-échantillon comme étant un risque élevé dont le niveau des besoins est moyen.

Tableau 6

Répartition du classement effectué par les stagiaires, par endroit

Région	Endroit	Risque faible Besoin			Risque élevé Besoin		
		M	F	É	F	M	É
Atlantique	Moncton	0.0	3.0	0.0	6.1	57.6	33.3
	Halifax	0.0	0.0	0.0	10.0	60.0	30.0
	St. John's	0.0	0.0	0.0	0.0	81.8	18.2
		0.0	1.6	0.0	6.3	62.5	29.7
Ontario	Toronto	0.0	10.6	0.0	8.5	57.4	23.4
	Kingston	0.0	11.1	0.0	0.0	72.2	16.7
	London	0.0	3.2	0.0	25.8	54.8	16.1
	Ottawa	0.0	0.0	0.0	0.0	55.6	44.4
		0.0	7.6	0.0	11.4	59.1	21.9
Prairies	Winnipeg	0.0	4.3	0.0	34.8	43.5	17.4
	Saskatoon	0.0	0.0	7.9	13.2	47.4	31.6
	Calgary	0.0	2.6	0.0	10.5	73.7	13.2
	Edmonton	3.4	3.4	0.0	10.3	48.3	34.5
		0.8	2.3	2.3	15.6	54.7	24.5
Pacifique	Abbotsford	0.0	4.3	4.3	8.7	56.5	26.1
	Vancouver	0.0	9.1	0.0	4.5	81.8	4.5
	Victoria	0.0	0.0	7.1	7.1	50.0	35.5
		0.0	5.1	3.4	6.8	64.4	20.3
Total	14	0.3	4.2	1.4	11.2	59.0	23.9

Note : Besoin F = Besoin faible; Besoin M = Besoin moyen; Besoin É = Besoin élevé

6. Fréquence des rencontres

En se rapprochant du but d'établir une fréquence de rencontres, selon une décision qui a été prise pour le cas d'exercice, la notation du risque et des besoins combinés a été établie en tenant compte du nombre minimum de rencontres convenu, approuvés par le Comité de direction du SCC. Le tableau 7 présente le pourcentage global des cas compris dans les trois groupes de taux de fréquence des rencontres (c.-à-d. une fois par mois, deux fois par mois et quatre fois par mois). Tel que prévu, la majorité des stagiaires (95,5 p. 100) ont demandé qu'il y ait au moins quatre rencontres par mois avec le détenu.

Tableau 7		
FRÉQUENCE DES RENCONTRES	Nombre	Pourcentage
Une par mois	1	0.3
Deux par mois	15	4.2
Quatre par mois	340	95.5

Évaluations en groupe : Cas no 2

1. Niveau du risque selon les antécédents criminels

Le tableau 8 présente la notation du risque selon les antécédents criminels résultant d'évaluations en groupe. Comme le tableau 8 le démontre clairement, la majorité des groupes (95,5 p. 100) qui ont participé aux exercices de formation pratique ont évalué le cas no 2 comme étant un risque «élevé», selon les antécédents criminels.

Tableau 8		
NIVEAU DU RISQUE	Nombre de groupes	Pourcentage
FAIBLE	3	4.8
ÉLEVÉ	60	95.2

2. Niveau de besoins

Le tableau 9 présente la façon dont les groupes de stagiaires ont été répartis selon les évaluations du niveau de besoins. Nous remarquons que la majorité des groupes (81 p. 100) ont évalué le même cas comme ayant un niveau de besoin «élevé». D'un autre côté, 19 p. 100 des groupes ont évalué le même cas comme ayant un niveau de besoins «moyen». Il convient de noter qu'aucun des groupes n'a évalué le cas d'exercice comme ayant un niveau de besoins «faible». Il semblerait que, l'approche par groupe permettrait d'atteindre un niveau plus élevé d'entente entre les secteurs de formation.

Tableau 9		
NIVEAU DE BESOINS	Nombre de groupes	Pourcentage
FAIBLE	0	0.0
MOYEN	12	19.0
ÉLEVÉ	51	81.0

3. Besoins déterminés

Le tableau 10 indique la répartition, en pourcentage, des groupes qui ont déterminé des besoins pour le cas no 2, en utilisant l'échelle. Tel qu'indiqué antérieurement, ces taux (voir l'annexe B) ont été notés de nouveau sous forme binaire (c.-à-d., 0 ou 1), indiquant simplement si un besoin particulier était soit déterminé soit indéterminé. nouveau, tous les besoins visés par l'échelle étaient justifiés. Bien que 98,4 p. 100 des groupes aient évalué le cas comme ayant un besoin de stabilité affective et comportementale, près de 95 p. 100 des groupes ont établi que le cas présentait un besoin au niveau des relations familiales et conjugales. Il est intéressant de noter que 84,1 p. 100 des groupes ont évalué le cas d'exercice comme ayant un besoin sur le plan de la gestion financière.

Tableau 10

Pourcentage des groupes qui ont déterminé des besoins

Éventail des besoins	Nombre de groupes	Pourcentage
Compétences scolaires et professionnelles	34	54.8
Pattern de travail		
Gestion financière		
Relations familiales et conjugales		
Amis ou autres		
Logement		
Stabilité affective et comportementale		
Consommation d'alcool		
Usage de drogue		
Capacités intellectuelles		
Santé		
Attitudes		

4. Nombre de besoins déterminés

En ce qui concerne le nombre total de besoins déterminés, le tableau 11 présente la répartition des notes attribuées, exprimée en pourcentage. Nous remarquons que tous les groupes, (100 p. 100), qui ont évalué le cas, au moment de la mise en liberté sous condition, ont indiqué au moins un besoin déterminé, 98,4 p. 100, ont indiqué au moins deux besoins déterminés et, 95,2 p. 100, au moins trois besoins déterminés.

Tableau 11

Répartition du nombre total de besoins déterminés, en pourcentage

Nombre de besoins déterminés	Nombre de groupes	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
0	0	0.0	0.0
1	1	1.6	1.6
2	2	3.2	4.8
3	8	12.7	17.5
4	8	12.7	30.2
5	16	25.4	55.6
6	9	14.3	69.8
7	11	17.5	87.3
8	3	4.8	92.1
9	4	6.3	98.4
10	1	1.6	100.0

5. Classement du risque et des besoins

Le tableau 12 présente la répartition en pourcentage des niveaux du risque et des besoins évalués par groupe et pour chacun des endroits où la formation a été donnée. On peut constater, d'après les résultats, que lorsque le niveau du risque et des besoins est combiné, la majorité des groupes (77,8 p. 100) ont évalué le cas-échantillon comme étant un risque élevé dont le niveau de besoins est élevé.

Tableau 12

Répartition du classement effectué par les stagiaires, par endroit

Région	Endroit	Risque faible Besoin			Risque élevé Besoin		
		M	F	É	F	M	É
Atlantique	Moncton	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	Halifax	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	St. John's	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Ontario	Toronto	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7
	Kingston	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0
	London	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7
	Ottawa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7
Prairies	Winnipeg	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	83.3
	Saskatoon	0.0	16.7	16.7	0.0	16.7	50.0
	Calgary	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	Edmonton	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7	66.7
		0.0	4.2	8.3	0.0	12.5	75.0
Pacifique	Abbotsford	--	--	--	--	--	--
	Vancouver	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
	Victoria	--	--	--	--	--	--
		0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
Total		0.0	1.6	3.2	0.0	17.5	77.8

Note : Besoin F = Besoin faible; Besoin M = Besoin moyen; Besoin É = Besoin élevé

6. Fréquence des rencontres

Le tableau 13 présente les taux de fréquence des rencontres pour les évaluations du risque et des besoins, effectuées par les groupes. Comme le tableau 13 le démontre, la majorité des stagiaires (98,4 p. 100) ont demandé qu'il y ait au moins quatre rencontres par mois avec le détenu.

Tableau 13

Fréquence des rencontres selon les évaluations par groupe

Fréquence des rencontres	Nombre	Pourcentage
Une par mois	0	0.0
Deux par mois	1	1.6
Quatre par mois	62	98.4

Résumé

Dans l'ensemble, les résultats des exercices de formation pratique indiquent que les évaluations systématiques peuvent être d'une certaine utilité pour les agents de gestion de cas dans la collectivité qui travaillent avec les détenus dans la collectivité. Voici un résumé des constatations les plus importantes :

- 1) Les exercices de formation pratique confirment la compétence des agents de gestion de cas pour appliquer l'échelle d'évaluation du risque et des besoins dans la collectivité, en tant que méthode systématique pour évaluer les besoins des détenus, le risque de récidive et tous les autres facteurs qui peuvent influencer sur l'adaptation d'un détenu dans la collectivité.
- 2) Les résultats des évaluations de cas ont démontré que, lors de l'évaluation d'un même cas, en utilisant pour la première fois l'échelle d'évaluation du risque et des besoins dans la collectivité, les agents de gestion des cas sont parvenus à une entente raisonnable concernant la fréquence des rencontres.
- 3) Compte tenu de la formation et en se reportant aux lignes directrices, l'écart existant entre les notations du niveau des besoins dans les diverses régions où la formation a été donnée, démontre la nécessité de clarifier les différents besoins évalués.
- 4) Une combinaison d'exercices effectués individuellement et en groupe peut améliorer le degré d'uniformité entre les agents de gestion de cas concernant la notation du risque et des besoins.

Par conséquent, il semble qu'on aurait découvert, au cours des exercices de formation pratique, qu'un nombre plus important de stagiaires en arrivait à une entente concernant la surveillance des cas. En tant que mise à jour définitive sur l'évaluation du risque et des besoins du détenu, nous nous sommes efforcés d'en arriver à une entente presque majoritaire, afin d'atteindre une des normes professionnelles établies.

Annexe A :

Évaluation des besoins effectuée individuellement par les stagiaires : Dossier du cas n° 1

Éventail des besoins	Facteurs considérés comme un avantage pour l'adaptation du détenu dans la collectivité	Aucun besoin immédiat en vue d'une amélioration	Certains besoins en vue d'une amélioration	Besoins importants en vue d'une amélioration
Compétences scolaires et professionnelles	--	90.8	8.6	0.6
Pattern de travail	23.0	59.5	17.0	0.6
Gestion financière	4.9	51.0	35.4	8.7
Relations familiales et conjugales	8.4	35.9	31.6	24.1
Amis ou autres	6.1	51.3	37.7	4.9
Logement	11.6	79.2	9.3	0.0
Stabilité affective et comportementale	--	13.2	51.9	34.9
Consommation d'alcool	--	31.7	7.6	60.8
Usage de drogue	--	95.9	2.1	2.1
Capacités intellectuelles	--	78.2	20.9	0.9
Santé	--	98.3	1.1	0.6
Attitudes	15.7	64.8	16.3	3.2

Annexe B :

Évaluation des besoins effectuée en groupe : Dossier du cas n° 2

Éventail des besoins	Facteurs considérés comme un avantage pour l'adaptation du détenu dans la collectivité	Aucun besoin immédiat en vue d'une amélioration	Certains besoins en vue d'une amélioration	Besoins importants en vue d'une amélioration
Compétences scolaires et professionnelles	--	45.2	53.2	1.6
Pattern de travail	3.2	46.0	50.8	0.0
Gestion financière	1.6	15.9	71.4	12.7
Relations familiales et conjugales	1.6	3.2	19.0	76.2
Amis ou autres	14.3	60.3	25.4	0.0
Logement	8.1	74.2	16.1	1.6
Stabilité affective et comportementale	--	1.6	9.5	88.9
Consommation d'alcool	--	96.8	1.6	1.6
Usage de drogue	--	79.4	20.6	0.0
Capacités intellectuelles	--	74.6	25.4	0.0
Santé	--	0.0	74.8	26.2
Attitudes	3.2	54.0	25.4	17.5

Au Vermont, modèle de surveillance dans la collectivité : Des services correctionnels hors des murs des établissements

par

Thomas Powell

Chef des services cliniques, Ministère des services correctionnels du Vermont

Le Vermont est un tout petit État, d'une beauté renommée, qui compte un demi-million d'habitants et dans lequel on trouve presque autant de vaches et de moutons, ainsi que des montagnes vertes élégantes. Ses habitants sont reconnus pour leur honnêteté, leur indépendance et leur débrouillardise. Pourtant, malgré ce tableau idyllique, le taux de criminalité a augmenté et la population exige maintenant plus de comptes de la part du système correctionnel. Comme il y a plus de détenus qui purgent des peines plus longues, le système correctionnel se trouve devant le problème de surpeuplement qu'ont connu la plupart des grands systèmes correctionnels des États-Unis. Pour remédier à ce problème, le ministère des services correctionnels du Vermont a instauré, il y a deux ans, le modèle de surveillance dans la collectivité.

Fondé sur le principe de l'assignation à domicile et sur une surveillance intensive, ce modèle constitue une solution de rechange à l'incarcération des infracteurs. Il permet d'exercer une surveillance très structurée des infracteurs dans leur milieu naturel. Les infracteurs doivent se plier aux restrictions qui leur sont imposées pour ce qui concerne leurs déplacements, leurs relations et leurs activités de loisir; on les oblige également à participer à divers programmes de formation professionnelle et de counseling. De plus, ils doivent s'abstenir de consommer de l'alcool ou des drogues. Comme le modèle est administré par le ministère des affaires correctionnelles (plutôt que par les tribunaux ou la commission de libération conditionnelle), les infractions et les violations sont traitées de façon expéditive. Le but du programme est de permettre aux Services correctionnels de gérer efficacement les risques sans avoir à engager des dépenses considérables pour la construction de nouveaux établissements.

Le modèle de surveillance dans la collectivité est l'étape la plus récente de l'évolution des services correctionnels au Vermont, évolution qui a été marquée par trois facteurs importants ayant mené à la prestation de la plupart des services hors des murs des établissements carcéraux.

En 1975, l'unique prison d'État a fermé ses portes. C'était une vieille forteresse délabrée qui avait la réputation d'être la prison exploitée, de façon continue, depuis le plus longtemps au pays; elle symbolisait tous les problèmes débilissants inhérents aux gros pénitenciers. À la suite de sa fermeture, deux architectes audacieux ont acheté le bâtiment pour 27 000 \$ et l'ont converti en un projet florissant de logements pour personnes âgées. La prison a été remplacée par un réseau de quatre centres correctionnels communautaires et deux établissements relativement petits pour l'incarcération de détenus purgeant des peines plus longues. Ce réseau devait accueillir tous les infracteurs qui étaient condamnés par le système judiciaire de l'État du Vermont.¹

Le deuxième facteur a été le changement important apporté au niveau de l'organisation, soit l'intégration de la division des établissements et de la division des services communautaires (probation et liberté conditionnelle). La catégorie d'emploi générale de «spécialiste en service social individualisé» a remplacé les anciennes catégories d'«agent de probation et de liberté conditionnelle» et de «travailleur en service social individualisé» en établissement, ce qui a permis aux personnes qui occupaient ces emplois de travailler aussi bien dans les établissements que dans la collectivité. Une reclassification similaire a été effectuée au niveau des cadres intermédiaires. En même temps, les pratiques de gestion des cas se sont modifiées. La distinction qu'on faisait entre les programmes en établissement et les programmes de probation et de libération

conditionnelle s'est amoindrie; on accordait davantage de permissions de sortir aux détenus qui étaient incarcérés et on imposait divers types de peines divisées aux infracteurs qui étaient en probation. Cette façon de faire a favorisé le concept du continuum, selon lequel les infracteurs sont placés sur un point du continuum d'après le risque qu'ils représentent, leur comportement et les besoins liés aux facteurs criminogènes.

Le troisième facteur important a été le surpeuplement, fléau omniprésent dans la plupart des systèmes correctionnels. Malgré la petite taille du système du Vermont par comparaison avec celle des systèmes d'autres États (1 000 détenus, 6 000 personnes en probation ou en liberté conditionnelle), le manque de lits a causé de sérieuses difficultés au niveau de la gestion. Les lits superposés constituant déjà la norme, plusieurs établissements ont récemment été forcés d'établir des unités résidentielles dans les gymnases. Bien qu'aucun mandat du tribunal ne l'ait obligé à régler ce problème, le ministère des services correctionnels a consacré d'importantes ressources pour y remédier.

Le modèle de surveillance dans la collectivité se compose en fait de deux programmes dont le but commun est de permettre, hors des établissements carcéraux, une surveillance intensive des infracteurs qui, autrement, seraient incarcérés.

Le programme de *contrôle dans la collectivité* s'adresse aux infracteurs non violents qui présentent de faibles risques et qui purgent des peines de moins de six mois. Il s'agit habituellement de personnes qui ont été condamnées plusieurs fois pour conduite en état d'ébriété, de personnes qui ont commis des infractions contre les biens, de personnes qui n'ont pas respecté les conditions de la probation et d'autres qui ont reçu des peines de nature punitive. Ces peines sont souvent associées à de longues périodes de probation. Dans le cadre du programme, on permet à ces infracteurs, après une courte période d'incarcération, de retourner chez eux, ce qui permet de libérer des lits dans les établissements carcéraux et de consacrer les services offerts dans les établissements à un nombre moins grand d'infracteurs. Les infracteurs qui retournent chez eux sont en permission et ils sont soumis à de nombreuses restrictions : ne pas quitter leur logement (sauf pour aller travailler ou pour suivre des traitements), ne pas consommer d'alcool ni de drogue, ne pas utiliser de véhicule sans autorisation; à cela s'ajoutent des restrictions au niveau des visiteurs qu'ils reçoivent et une foule d'autres règles.

Lorsque cela est possible, le conjoint ou le partenaire de l'infracteur s'inscrit comme parrain et signe une entente officielle de collaboration avec le ministère. Le respect de ces exigences est contrôlé par des équipes d'«agents de contrôle dans la collectivité» dont le travail consiste à faire des visites inattendues au logement de l'infracteur, à son lieu de travail ou de traitement, à faire des analyses d'urine, à vérifier les plans proposés et à surveiller le comportement général de l'infracteur.²

Les violations des restrictions imposées aux infracteurs en permission peuvent être punies de diverses façons. Pour les infractions mineures, comme le non-respect du couvre-feu, on peut avertir le détenu ou lui imposer des restrictions additionnelles. Pour les infractions plus graves, comme la consommation de drogue ou d'alcool, on peut réincarcérer le détenu à l'établissement correctionnel pour une courte période. On met l'accent sur des conséquences de courte durée, mais systématiques, suivies d'un retour dans la collectivité. Pour les infractions graves, comme les agressions ou les activités criminelles, on enlève habituellement aux infracteurs tous les privilèges rattachés à la permission. Comme le but du programme est de prévenir l'incarcération, on s'efforce d'utiliser, dans la mesure du possible, des mesures disciplinaires progressives.

Le programme de *réinsertion progressive* est un programme de réinsertion sociale accélérée qui s'adresse aux détenus qui ont déjà purgé la plus grande partie de leur peine minimale³. Lorsqu'on considère, en vertu d'indicateurs du comportement, qu'on a répondu aux besoins criminogènes et qu'on a diminué les facteurs de risque en faisant participer le détenu à des programmes, on donne à ce dernier la possibilité d'établir un plan de sortie : le détenu doit alors indiquer l'endroit où il demeurera, les cours de formation professionnelle ou de préparation à l'emploi qu'il suivra et les traitements qu'il continuera de recevoir dans des domaines comme la toxicomanie, la gestion de la colère ou le développement des aptitudes cognitives. Les spécialistes des Services correctionnels aident le détenu dans la préparation de son plan. On insiste sur la continuation

des traitements qui ont déjà été commencés durant l'incarcération. La participation à ce programme est précédée de permissions de jour, pendant lesquelles on accorde au détenu des périodes de plus en plus longues d'accès surveillé et non surveillé à la collectivité. Les restrictions rattachées aux permissions et les stratégies de surveillance sont les mêmes que celles qui sont associées au programme de contrôle dans la collectivité, bien que les restrictions soient généralement plus sévères et la surveillance plus rigoureuse dans le cas du programme de réinsertion progressive.

Comme de nombreux participants à ce programme sont des personnes déclarées coupables de crimes graves, les violations des conditions rattachées au programme sont plus susceptibles d'avoir pour conséquence au moins une courte période d'incarcération et une réévaluation du risque. Toutefois, l'application de mesures disciplinaires ayant pour but de réduire au minimum les longs séjours en établissement, on s'efforce plutôt d'imposer des sanctions de courte durée, mais des sanctions pertinentes. Par contre, on tente de renforcer le plus possible les aspects positifs comme la bonne adaptation du détenu à la collectivité et le respect des normes du programme.

Le programme de réinsertion progressive dans la collectivité est conçu de façon à prendre fin lorsque le détenu devient admissible à la libération conditionnelle. Lorsqu'un détenu termine sa participation au programme, les restrictions associées à sa vie quotidienne ont été progressivement diminuées, la surveillance est moins rigoureuse, et sa libération conditionnelle n'est souvent que la continuation du programme. La transition entre les permissions et la liberté conditionnelle n'est plus alors qu'une question de forme. Comme la plupart des détenus purgent leur peine dans un établissement situé près de leur lieu de résidence, la coordination entre les services de permission/libération conditionnelle et les services en établissement est facile à organiser. Il n'est pas rare que certains cliniciens travaillent en même temps dans le cadre des programmes en établissement et celui des programmes communautaires, ce qui leur permet de fournir une meilleure continuité de services au détenu.

Le modèle de surveillance dans la collectivité comporte plusieurs avantages, le plus évident étant la réduction de la demande de lits en établissement. En détournant vers la collectivité les infracteurs qui présentent un faible risque et en accélérant la réinsertion sociale des détenus qui ont presque terminé de purger leur peine, le problème du surpeuplement des prisons est quelque peu allégé. Toutefois, une question peut-être encore plus importante et plus pertinente est l'incidence du programme sur la propension actuelle et future de l'infracteur au comportement criminel. Un programme communautaire bien structuré, fondé sur des renforcements positifs et des mesures de dissuasion, plutôt que sur l'emprisonnement et les punitions, permet de modeler les comportements de l'infracteur au sein de son milieu naturel, où il doit composer avec des stimuli et des facteurs de stress de façon régulière et prévisible. Si la mission d'un ministère des services correctionnels est de «corriger», alors ce modèle constitue une méthode qui peut produire, beaucoup plus que les méthodes traditionnelles, des changements positifs.

Les programmes traditionnels de réinsertion dans la collectivité existent depuis longtemps, mais nombre d'entre eux n'ont pas assez de personnel, sont mal conçus, sont insuffisamment subventionnés ou comportent d'autres lacunes. Bien qu'il n'en soit encore qu'à ses débuts, le modèle de surveillance dans la collectivité a été établi de façon que ces problèmes soient évités, grâce à une conception organisationnelle intégrée, une considération des risques que constituent les détenus et des facteurs de besoin et grâce à une main-d'oeuvre suffisante qui a à coeur d'assurer une surveillance appropriée. Pour le Vermont, ce modèle représente une étape importante vers la prestation des services correctionnels dans la collectivité.

Notes

1. Aux États-Unis, c'est la loi en vertu de laquelle les poursuites sont intentées et la système judiciaire qui les engage qui déterminent si un infracteur sera envoyé dans un établissement fédéral ou dans un établissement d'État. L'administration fédérale et les États ont leurs propres lois, leurs propres juges, leurs propres procureurs et leur propre système pénal. L'incarcération d'un détenu dans un établissement fédéral ou dans un établissement d'État ne tient pas à la durée de sa peine. Ainsi, un voleur de banque peut se voir imposer une peine de vingt ans par un tribunal fédéral et purger sa peine dans un pénitencier fédéral, et une personne coupable de viol peut se voir imposer une peine de la même durée par un tribunal d'État et la purger dans un établissement de l'État.
2. Bien qu'on choisisse parfois d'utiliser la surveillance électronique avec ce type d'infracteurs, cette méthode s'est avérée coûteuse et ne fonctionne pas toujours bien. Bien que cette méthode soit attrayante sur le plan politique, son utilité est discutable.
3. La loi du Vermont exige qu'on impose aux détenus un modèle de peine d'une durée indéterminée. Les détenus reçoivent donc une peine «minimale» qui détermine leur admissibilité à la libération conditionnelle, et une peine «maximale» qui établit la date limite de leur période d'incarcération. Les juges ont une grande latitude, dans les limites de la loi, lorsqu'ils déterminent la peine. Ainsi, une personne qui commet un vol pour la première fois peut recevoir une peine d'un an à trois ans, alors qu'un récidiviste peut se voir imposer une peine de quatre à huit ans.

Michael Crowley
International Association of Residential and Community Alternatives
Director of Development, Portage Program

Je vous remercie infiniment de m'avoir présenté en des termes si flatteurs. Cela faisait déjà quelques années que je n'avais pas eu la chance de venir à Québec, et je suis très heureux que Frank et le comité me donnent aujourd'hui l'occasion d'y revenir. Je dois dire que je ne connais aucun autre service correctionnel — où que ce soit dans le monde — qui consacre autant de son temps ou de son budget à la production de travaux de recherche d'une aussi grande qualité.

Je m'excuse de ne pouvoir m'adresser à vous qu'en anglais : je dois vous avouer que j'ai quitté les États-Unis, où j'avais grandi, il y a 21 ans pour venir au Canada, et que j'ai dû ensuite passer des années à apprendre à parler anglais!

Il y a quelque temps, j'étais à Windsor, en Ontario, où je participais à une table ronde dans le cadre d'une conférence. Le premier conférencier, après avoir été présenté très gentiment, se lève, se rend sur la scène et déclare à l'auditoire qu'en plus d'être ministre du culte, il est également grand-père et ancien alcoolique, et qu'il adore sa femme. Il commence ensuite son allocution.

Le conférencier suivant, après avoir été, lui aussi, présenté très gentiment, se lève, se rend sur la scène et déclare qu'en plus d'être ministre anglican, il est lui aussi grand-père et ancien alcoolique, et ajoute sans ambages que, lui aussi, il adore sa femme. Il commence ensuite son allocution.

C'était à mon tour. J'avais passé les deux premières allocutions à essayer désespérément de savoir pourquoi ces hommes ressentaient le besoin d'assurer à l'auditoire qu'en plus de tout le reste, ils étaient manifestement fiables et crédibles. C'est bien sûr que j'adore ma femme, mais mes enfants n'ont que 12 et 14 ans, et j'ai beau avoir étudié la religion à l'université, je ne croyais pas, avec raison sans doute, que quiconque serait intéressé à le savoir. Qu'est-ce que je pouvais donc faire pour gagner cette crédibilité qui semblait si nécessaire?

Je me lève, me rends sur la scène et déclare, candidement, que je ne suis ni ministre du culte, ni grand-père, et que je ne viens pas de terminer une cure de désintoxication. Par contre, je suis sauveteur agréé de natation... Vous avouerez-je que je nage aujourd'hui aussi en eaux troubles, parce que je me trouve quelque peu dans la même situation. Je dois admettre que je ne suis toujours pas ministre du culte, ni grand-père, ni chercheur. Je ne suis pas non plus un éminent expert du domaine des corrections ou de la justice pénale.

Eh bien, non. Je suis ici simplement à titre de premier vice-président de l'International Association of Residential and Community Alternatives, anciennement l'International Half-way House Association. J'ai eu la chance non seulement de lire certaines de vos monographies, mais aussi de voir des programmes à l'oeuvre dans certains autres pays ainsi que de mettre des réflexions en commun avec une grande diversité de personnes.

Lorsqu'il m'a appelé la semaine dernière, Frank m'a demandé si j'avais un titre pour ma conférence. Comme je ne suis pas écrivain, je n'ai pas vraiment de talent pour trouver des titres accrocheurs; mais je me suis dit que je devrais au moins faire l'effort pour Frank. Voici donc mon titre : «Questions et tendances dans la réadaptation correctionnelle — perspectives internationales». Sous-titre : «Maintenant que nous savons que certaines choses fonctionnent, servons-nous en donc réellement.»

Je voudrais d'abord vous raconter une autre petite histoire, apparemment vraie, concernant la dernière exécution capitale au Canada. Comme certains d'entre vous le savent, tout s'est passé à la prison Don de

Toronto en 1962. Deux hommes ont été pendus cette nuit-là, et l'histoire qui suit provient de quelqu'un qui était présent cette même nuit. Il semble qu'un des prisonniers avait apparemment vu trop de films américains, et s'attendait toujours à avoir la vie sauve en étant gracié à la dernière minute par le gouverneur.

Vers 23 h, il s'est rendu compte que tout ça, c'était du cinéma, et qu'il était pour mourir bientôt. C'est alors qu'il aurait perdu toute maîtrise de lui-même. Les employés ont décidé que la seule façon de le calmer était de lui donner une forte dose de morphine. C'est ce qu'ils ont fait, et tout est allé pour le mieux pendant un certain temps. Puis, après minuit, le prisonnier a repris pleinement conscience pour se rendre compte qu'il n'était pas encore mort... mais que ça s'en venait. C'est alors, vous me pardonnerez l'expression, qu'il a perdu la tête encore une fois.

Entre temps, une nouvelle équipe avait commencé son quart de travail, sans être au courant de la situation. Les employés ont décidé qu'une forte dose de morphine serait la solution rêvée pour calmer notre prisonnier. Il s'est effectivement calmé... pour de bon. Il gisait là, mort, alors qu'il devait être pendu sous peu. Pouvez-vous vous imaginer les questions auxquelles devrait répondre chaque membre du personnel à cause de ce décès, somme toute, prématuré? Ils se sont tous regardés, et ils ont pris la seule décision qui s'imposait : croyez-le ou non, ils l'ont mené à la potence, où il a été pendu, exactement comme prévu.

Comme je l'ai dit, il s'agit probablement là d'une histoire véridique, mais qui n'est pas répandue. Les comptes rendus de cette dernière exécution, de même que divers chroniqueurs judiciaires, avaient d'ailleurs tous noté que le détenu semblait d'un calme peu ordinaire, jusqu'à la fin.

Vous vous demandez sans doute où je veux en venir. C'est bien simple : il ne faut pas oublier que la réalité n'est pas toujours celle qu'on pense. Par exemple, certains observateurs américains dans les années 1970 laissaient entendre que les services correctionnels communautaires, y compris les maisons de transition, connaîtraient une croissance considérable dans les années 1980. Selon moi, cette situation s'est bien avérée, mais je croirais aussi que le moteur derrière cette progression, voire celui qui a donné une impulsion à la plupart des programmes correctionnels aux États-Unis, sont les problèmes actuels et prévus de surpopulation dans les pénitenciers, prisons et centres de détention chez nos voisins du Sud. La réadaptation, de même que les deux mots clés de la libération, soit la réinsertion sociale et la réintégration, ne sont pas souvent mentionnés. Nous sommes plutôt entrés dans l'ère des «S», la surveillance et la sécurité. Il y a beaucoup plus de gens dans les prisons aux États-Unis qu'il n'y en a jamais eu auparavant, et le taux d'incarcération pour 100 000 s'est élevé constamment, et même sensiblement, au cours des quelques dernières années. Le taux officiel en 1987 pour les établissements relevant des autorités fédérales ou des États atteignait 228 pour 100 000, mais d'après ce qu'en dit le National Institute of Corrections, compte tenu des prisons des villes et de comtés, ce chiffre dépasserait 300 pour 100 000.

Des taux de cette envergure sont assez fréquents dans certains États, plus particulièrement dans le Sud et l'Ouest. À Washington, D.C., ils dépassent 1000 pour 100 000, et cette ville doit transporter les prisonniers dans des États environnants, faisant même la navette en avion dans certains cas. À titre de comparaison, les dernières statistiques que j'ai consultées pour le Canada fixent ce taux à 11 pour 100 000.

Dans les prisons fédérales américaines, en juillet 1989, il y avait environ 50 000 détenus, soit 59 % de plus que la capacité. À la fin de l'exercice 1988, approximativement 573 000 hommes et 30 000 femmes relevaient de la compétence des établissements correctionnels des États et des autorités fédérales. Or, la population carcérale progresse à un rythme de 900 nouveaux lits nécessaires par semaine.

Ces chiffres ne traduisent pas simplement la taille et la portée du problème de la criminalité aux États-Unis, car ils indiquent aussi la façon qu'a choisie cette société, par le truchement de ses représentants élus, y compris les membres de l'appareil judiciaire, pour tenter de régler ce problème.

J'ajouterais qu'à titre d'ancien Américain, je ne suis pas du tout certain que les rues d'aujourd'hui soient plus sûres qu'elles ne l'étaient il y a quinze ans, même si le nombre de gens qui se retrouvent derrière les barreaux a plus que doublé.

Comme vous le savez, dans de nombreux territoires aux États-Unis, les établissements carcéraux ont une capacité maximale prescrite par la Loi; lorsque cette capacité est dépassée, des détenus doivent être libérés. Or, cette décision semble le plus souvent, sinon toujours, être fondée sur «l'ancienneté». Par conséquent, au Texas, les détenus condamnés pour meurtre aux termes du Title 5, c'est-à-dire un meurtre prémédité, qui constitue l'infraction la plus grave, ont passé en moyenne quatre ans et demi en prison, pour être ensuite libérés grâce à leur ancienneté... sans aucune surveillance.

Je peux vous donner d'autres exemples de situations aberrantes aux États-Unis. Par exemple, le service de probation du comté de Los Angeles a laissé tomber toute prétendue préoccupation officielle à l'égard de la réadaptation. Désormais, l'application de la loi est leur plus grande priorité. Aussi, lorsqu'un agent de probation révoque un détenu en probation, ce cas est compté statistiquement comme un succès à la fin du mois. Le service utilisait auparavant un outil d'évaluation du risque et des besoins; il vient tout juste de laisser tomber la partie qui s'attachait à ces besoins.

Chaque jour, environ 6000 personnes qui ont violé les conditions de leur libération hantent les rues de la Californie. Pourtant, aucune de ces personnes n'est appréhendée parce qu'il n'y a tout simplement pas de place dans les prisons de l'État. Toutefois, la Californie a mis sur pied un programme de retour en détention, soit une maison de transition à l'inverse, mais il n'est offert qu'aux personnes présentant des problèmes de toxicomanie.

En Floride, les deux tiers de la population incarcérée dans les prisons d'État sont constitués de délinquants primaires; pas des nouveaux détenus, mais bien des gens qui sont condamnés pour la première fois et qui reçoivent une peine allant de trois à cinq ans, liée surtout à des infractions en matière de drogue.

Cependant, encore une fois, en raison de la surpopulation des établissements, ils purgent en réalité, trois, six ou neuf mois de leur peine. Il se peut que, pour certains, la réadaptation n'ait pas été efficace, mais je leur demande à quel point le fait d'insister sur l'application de la loi l'est?

Le professeur Hans Tolken du ministère de la Justice des Pays-Bas écrivait récemment que l'emprisonnement avait toujours échoué, et qu'il ne répondra jamais aux attentes. Cette option aurait échoué parce que nous en attendions trop, et que nous voulions réaliser un trop grand nombre d'objectifs divergents, sans compter que nous voulions trop accomplir avec trop peu d'argent.

L'objectif de la détention, selon le professeur Tolken, prend trois formes : la discipline, l'ordre et la sécurité. L'objectif du traitement est la réadaptation, du moins la préparation des prisonniers à leur retour dans la société sans trop de dommages. Finalement, l'objectif de l'établissement lui-même consiste à devenir une organisation dotée d'un personnel satisfait, qui fonctionne sans anicroches et manque toujours d'argent.

Ce genre de confusion ou de conflit d'objectifs existe malheureusement aussi en Amérique du Nord, et j'en suis arrivé à me demander quelle peut être l'efficacité d'un établissement, d'un service correctionnel, d'un service de libération conditionnelle, d'une maison ou d'un programme de transition si les responsables ne savent pas quels sont ces objectifs ni ne s'entendent sur leur nature.

Est-ce vraiment différent en Europe? D'après les statistiques : oui. En effet, si on regarde les taux d'incarcération à titre d'exemple, on peut voir qu'ils sont beaucoup plus faibles. Ainsi, le Danemark présente un taux de 69 pour 100 000; l'Allemagne fédérale, 86 pour 100 000; les Pays-Bas, 36 pour 100 000; la Suède 61, et le Royaume-Uni, 98 pour 100 000. N'oublions pas que l'Allemagne a également réduit sa population carcérale de 20 % depuis 1983.

Historiquement, on croit en Europe, et on continue de le croire, que la prison est une solution de dernier recours plutôt qu'une première étape. L'expression «être privé de la liberté» est celle qui est utilisée le plus souvent, et je crois qu'elle constitue une meilleure description, du moins pour moi, que l'«emprisonnement» ou l'«incarcération».

Les amendes et les programmes de crédits sont répandus, de même que le recours fréquent et approprié à la probation. En outre, les services communautaires sont généralement perçus comme une option de rechange viable par rapport à la détention, et ils sont donc pris au sérieux dans la plupart des pays.

Les programmes communautaires actuels semblent surtout s'attaquer de front au système, c'est-à-dire qu'ils sont conçus pour éviter l'incarcération. De plus, il existe au moins cinq programmes prévus par la loi et qui permettent la libération d'un prisonnier : 1- libération sans condition à la fin de la peine; 2- remise de peine avec rappel (peut-être un peu comme une nouvelle voiture, j'imagine); 3- mise en liberté sous condition avec surveillance; 4- mise en liberté selon la réponse à la formation dans le cas des jeunes contrevenants. 5- libération conditionnelle pour certains détenus. Quelques pays exigent qu'un détenu purge les deux tiers de sa peine avant d'être admissible à la libération, notamment l'Allemagne de l'Ouest et la Suède.

En Allemagne, il existe un système étatique où chaque État possède son propre système correctionnel. Dans l'État de Baden-Wurtemberg, les peines d'un an et moins sont purgées en semi-détention dès le premier jour si le délinquant a un emploi régulier. Le prisonnier passe donc son temps de repos et de loisir en prison. Dans l'ensemble, les peines d'emprisonnement ont fléchi de plus d'un tiers, se chiffrant à 17 %, et la moitié consiste en des condamnations avec sursis.

La Suisse a mis en oeuvre un programme semblable de semi-détention, qui n'est quand même offert qu'aux prisonniers purgeant des peines de moins de trois mois. La France a récemment lancé un nouveau programme qui ressemble selon moi à une permission de sortir, destiné à 500 jeunes contrevenants, mais au lieu d'être confinés dans des maisons de transition, ces jeunes vivent dans des auberges au sein de la collectivité.

D'après mon expérience, une grande partie de la documentation actuelle provenant de l'Europe et la plupart des programmes novateurs continuent de s'articuler autour des programmes de préincarcération. Cette information, tout en étant utile, ne touche pas réellement les questions auxquelles nous faisons face au Canada, puisque notre population carcérale, même si elle représente près de la moitié de celle des États-Unis, demeure tout de même très élevée. Certaines tendances se dégagent, selon moi, aux États-Unis. Je ne peux prédire si elles s'étendront chez nous, mais j'en décrirai certaines. S'il y a eu une croissance du nombre de maisons de transition et d'autres programmes communautaires, j'aimerais répéter qu'elle est attribuable au surpeuplement des prisons, phénomène qui ne semble pas s'infléchir et qui peut être directement lié, à l'heure actuelle, aux efforts considérables dont semblent faire l'objet les délinquants en matière de drogue.

Il semble y avoir quatre types principaux de programmes en progression rapide, particulièrement aux États-Unis : 1- les camps de travail; 2- les centres de fréquentation obligatoire; 3- la télésurveillance et la détention en résidence surveillée; 4- la surveillance intensive. Les programmes d'atelier ont également connu une hausse rapide de popularité. Par exemple, il y en avait quatre en 1987, chiffre qui est passé à 15 en 1988 pour neuf États, neuf autres États ayant prévu de lancer leur propre programme cette même année. La plupart prennent la forme d'un programme autonome, à l'exception du programme mis en oeuvre en Oklahoma pour les délinquants intermédiaires non violents où les participants vivent dans une prison régulière, tout en étant séparés de la population carcérale générale.

Bien que je m'interroge sur les effets à long terme de ces programmes, on ne peut passer sous silence qu'ils assurent probablement un milieu plus sain pour les détenus. Les centres de fréquentation obligatoire aux États-Unis sont un phénomène tout aussi récent. un certain degré, ils se sont inspirés du modèle des centres de formation de jour du Royaume-Uni. Toutefois, bien que ce modèle serve essentiellement à des fins de déjudiciarisation, en revanche, la majorité des programmes américains vise des délinquants ayant été

condamnés. Des pressions s'exercent actuellement dans les grands services urbains de probation, comme à Los Angeles, à Chicago, à Philadelphie et à New-York, pour la création de programmes analogues dans le cas des détenus en probation qui constituent un risque élevé pour la société. Ces programmes représentent des efforts intensifs et axés sur le traitement dans des établissements non résidentiels, mais j'ai l'impression que l'objectif premier consiste à assurer encore plus de surveillance. Les initiatives de télésurveillance, ailleurs qu'au Vermont, me semblent être conçues seulement pour régler le problème de la surpopulation, et elles constituent un produit et un processus visant à réduire au minimum tout contact humain entre la personne qui est en résidence surveillée et quiconque pourrait l'aider à obtenir de l'aide ou un traitement.

Les programmes de surveillance intensive existent depuis un certain temps, surtout dans le domaine de la probation, mais semblent devenir de plus en plus populaires. Un programme du New Jersey est considéré fructueux : chaque détenu qui est mis en liberté dans le cadre d'un programme de surveillance intensive (PSI) est tenu de purger d'abord six mois en prison. Après avoir été mis en liberté, il doit se trouver un emploi permanent, effectuer des travaux communautaires, se soumettre à des tests d'urine aléatoires et accepter des contacts personnels fréquents avec les agents du PSI, y compris la vérification du couvre-feu à son domicile.

Une analyse menée peu après le lancement de ce genre de programme montre que le taux de récidive pour le groupe PSI s'établit en moyenne à 10 % de moins qu'un groupe témoin. Fait encore plus important, je crois que les PSI représentent une économie de 200 journées de prison par participant, soit environ 7000 \$. Tous ces programmes semblent en partie viser à assurer aux membres de la collectivité qu'ils seront en sûreté et que, même si les détenus ne sont pas en prison, les conditions auxquelles ils sont assujetties sont toutes aussi lourdes. Personnellement, je crois que ce cadre pourrait être quelque peu modifié pour donner plus de place au traitement et faire en sorte quand même que la collectivité soit en sûreté. Après tout, comme le disait un vieux sage, ce ne sont pas les criminels que vous connaissez qui doivent vous faire peur... ce sont plutôt ceux que vous ne connaissez pas.

Si l'on se penche sur l'avenir immédiat, sur le besoin d'établir des programmes spécialisés destinés à des groupes particuliers de détenus, je crois qu'on devrait envisager les trois suivants : le premier, il s'agit du plus évident, vise les toxicomanes. mon avis, on devrait être en mesure d'évaluer adéquatement les besoins des détenus et de leur offrir un traitement qui y réponde. Mon expérience à Portage montre qu'une communauté thérapeutique constitue le bon traitement pour certains, mais pas pour tous. Un éventail complet de modes de traitement devrait être offert aux membres de chaque collectivité, qu'il s'agisse de programmes de consultations externes ou d'un milieu résidentiel à long terme axé sur le traitement dans la collectivité. Le même genre de service devrait être offert aux détenus et aux personnes habitant dans des maisons de transition, si nous voulons gagner la bataille.

Le deuxième groupe particulier comprend les délinquants plus âgés, soit ceux qui ont plus de 50 ans ou qui purgent des longues peines, c'est-à-dire sept ans ou plus. Il me semble que les établissements procèdent à une certaine planification pour ces groupes, mais je ne vois pas le même genre de planification dans le cas des programmes communautaires des maisons de transition.

Enfin, il faudra s'attacher aux détenus et aux délinquants qui présentent des problèmes mentaux. Si on ne s'entend pas sur le pourcentage de détenus qui ont un problème mental ou un autre, n'oublions pas que les chiffres importent peu : en réalité, nous avons besoin de planifier en fonction de ces personnes dans les établissements et de leur offrir un suivi dans la collectivité.

À mon sens, les Canadiens ont pris l'initiative et sont les chefs de file dans le monde correctionnel, non seulement en réfutant si efficacement le leitmotiv du «Rien ne va plus», mais aussi en effectuant et en publiant des travaux de recherche qui aident les autres à comprendre quelles idées pourraient être utiles dans leur propre situation. Mon association, l'International Association of Residential and Community Alternatives, vient récemment de publier des articles de Jim Bonta, mon héros, et de Don Andrews, un autre de mes héros. Les réactions de nos membres américains ont été extrêmement favorables. Je sais que le travail de Jim avec

le LSI l'a mené récemment jusqu'à Fort Collins, au Colorado, pour former le personnel d'une maison de transition. Le sous-commissaire des corrections du Connecticut s'est dit par ailleurs très intéressé à utiliser le LSI pour le placement en établissement et en maison de transition. Qui sait? Si le succès est probant aux États-Unis, peut-être que même le ministère des Services correctionnels de l'Ontario pourrait finalement commencer à l'utiliser de la bonne façon!

Laissez-moi vous donner un autre exemple : je recevais récemment une lettre d'un agent principal de probation de la Norvège, qui me disait qu'il voulait établir un nouveau système de maison de transition d'après le modèle canadien, et que les prisonniers norvégiens seraient finalement en mesure de purger une partie de leur peine dans la collectivité. Il m'a également mentionné que la recherche canadienne sur la conduite avec facultés affaiblies et le récidivisme lui avait apporté une aide considérable dans la conception de certains nouveaux programmes pour le système correctionnel de son pays.

Chez nous, du côté des programmes communautaires, nous devons être en mesure de tirer parti de vos travaux de recherche. Nous devons participer à des projets pilotes qui comprennent une composante d'évaluation adéquate. Nous devons nouer des relations étroites, meilleures que celles que nous entretenons actuellement, entre la recherche et la mise en oeuvre.

Nous avons vraiment de quoi être fiers. J'aimerais bien pouvoir vous faire rapport sur une étude mettant en lumière l'efficacité des programmes résidentiels, mais c'est plutôt Jim Bonta qui va le faire l'an prochain. J'espère.

Si je me place du point de vue d'un organisme privé, je crois qu'on devrait s'écarter du système américain de soumissions pour l'octroi de contrats, non pas parce que nous avons peur de la concurrence, mais bien parce que je sais que les contrats sont accordés au soumissionnaire dont le prix est le plus bas, et que l'innovation et la conception de programmes perdent alors toute leur importance. Les deux parties se préoccupent beaucoup trop de prendre le moins de risque possible, de sorte que le délinquant qui présente les besoins les plus pressants reste en détention, et n'a aucune chance de sortir.

J'éprouve certains espoirs à l'égard des maisons de transition, mais j'aimerais bien qu'il y ait plus d'expériences tentées avec les CRC provinciaux et fédéraux. Si le déclassement est acceptable pour les détenus, pourquoi ne le serait-il pas pour les libérés conditionnels? Pourquoi ne pas mettre en place un système différentiel? Comme nous savons que les détenus répondent différemment à différents CRC qui présentent des objectifs, une spécialisation et un service complètement divergents, pourquoi ne pas utiliser nos outils d'évaluation pour offrir au client un traitement qui corresponde à sa situation? Pourquoi ne pas créer des CRC multiservices, de niveaux intermédiaires ou semblables aux maisons postlibération britanniques, où le client vit dans l'équivalent d'un foyer d'hébergement surveillé au bureau de probation le plus proche?

Vous savez, j'ai écouté Jim Bonta encore aujourd'hui, et j'en sors toujours encouragé. Nous savons bien quel genre de choses fonctionnent, mais si nous ne parvenons pas à en convaincre le public, les collectivités refuseront de nous ouvrir les bras. Pensons simplement à des exemples récents à Windsor, où je me trouvais il y a quelques semaines; la réaction du public face à une tentative d'établissement d'une maison de transition s'était révélée affreusement négative, que ce soit au chapitre des sentiments ou de la publicité. Nous avons donc besoin de stratégies de mise en marché semblables à celles du secteur privé et même du secteur public, selon moi. Nous avons besoin de savoir comment mettre en marché ce que nous savons et ce que nous faisons bien. Je crois que nous devrions retenir les services d'agences de publicité ou de relations publiques, et y consacrer de l'argent. Nous devons aussi rédiger des guides de procédures. Comment ouvre-t-on une maison de transition? Comment ouvre-t-on un établissement de garde en milieu ouvert destiné aux jeunes contrevenants? Si vous croyez que l'établissement d'une maison de transition pour adultes est difficile, essayez d'ouvrir une maison accueillant les jeunes contrevenants toxicomanes. Croyez-moi, j'ai fait face à de nombreux auditoires hostiles dans tout l'Ontario. En outre, certaines collectivités commencent à adopter des règlements restrictifs qui vont nous rendre la tâche encore plus difficile, et cela m'inquiète : une fois que

nous aurons conçu tous ces merveilleux programmes dont nous connaissons les bons résultats, qu'en ferons-nous si nous ne pouvons pas les implanter dans la collectivité?

Je crois que nous avons tous besoin de participer à ce processus, et par «tous», j'entends aussi les directeurs d'établissements, en raison de leur crédibilité et de leur statut social. Les directeurs et les administrateurs doivent faire partie de ce système, sinon nous échouons.

Depuis le temps où j'évolue dans ce domaine, j'en suis venu à me rendre compte que la foi dans la réadaptation se limite effectivement à cela : il faut avoir la foi. Si vous montrez des résultats de recherche, des statistiques ou des études d'impact à certaines personnes, elles ne seront pas satisfaites jusqu'à ce qu'il n'y ait absolument plus aucun échec. Il s'agit donc, ultimement, d'une profession de foi. L'organisme pour lequel je travaille, Portage, est bien connu chez vous. C'est plus facile pour moi de croire que les gens ont la possibilité de changer, parce que j'assiste à ce miracle chaque jour. Que ce soit chez nos résidents du Québec ou de l'Ontario, ou encore chez mes collègues, dont un bon nombre ont été sous l'emprise des drogues. Dont un grand nombre ont purgé des peines dans vos établissements. Dont un grand nombre seraient morts aujourd'hui s'ils n'avaient pas essayé une dernière fois et si Portage n'avait pas été là pour les aider. Mon expérience à Portage soutient ma foi personnelle dans ce système.

Je sais que je croirai toujours que les gens peuvent changer et que nous tous, individuellement et collectivement, pouvons faire plus encore pour changer la société, parce que je crois qu'il s'agit là d'une partie de notre mission. Je me rends compte que je suis très exigeant à l'égard des membres de notre société, mais comment pouvons-nous, il est vrai, concentrer nos préoccupations et nos compétences seulement sur les délinquants alors qu'il y a tant de gens sans abri et tant de gens qui souffrent dans nos villes : il s'agit là d'une tâche différente, c'est bien certain, il s'agit là d'un rêve peut-être, mais je m'encourage toujours en me rappelant les mots de Jean Vanier, que j'ai rencontré en septembre dernier à London. Il m'a dit : «Je sais seulement que l'impossible deviendra possible si quelqu'un le veut.» Je citerai aussi Terry Fox pour terminer : «Le rêve devient une réalité si on essaie. Je crois aux miracles. Il le faut bien, parce que quelquefois la douleur se calme.»

Merci beaucoup.

Aperçu de la réforme britannique en matière de libération conditionnelle (I) Rapport sur le livre blanc « Le crime, la justice et la protection du public »

par

Christopher Nuttall

Directeur des recherches et de la statistique, Home Office Research and Planning Unit

Je tiens tout d'abord à dire que je suis très heureux d'être ici, ce qui doit d'ailleurs être évident. C'est la première fois que je reviens au Canada depuis mon départ pour Londres en juillet dernier.

Nous discutons de la mise en liberté sous condition, des services correctionnels en milieu communautaire et des principaux changements qui sont en train de survenir en ce moment en Grande-Bretagne. On s'efforce d'opérer un virage dans la politique même, de façon à ce que l'incarcération ne soit plus perçue comme le principal mode de châtement.

Au mois de février dernier, le gouvernement a publié un livre blanc intitulé *Le crime, la justice et la protection du public*. Il s'agit en fait d'un document assez révolutionnaire, qu'on s'efforce maintenant de convertir en un projet de loi qui devrait être prêt cet automne. Le projet de loi sera probablement adopté au début de l'année prochaine.

Les buts visés consistent à réduire le recours à l'emprisonnement pour les auteurs de crimes non violents et de nature non sexuelle, à réformer le régime de la libération conditionnelle et à prévoir des sanctions en milieu communautaire pouvant constituer un châtement suffisant pour tous les crimes, à l'exception des plus graves, en se fondant, pour déterminer la peine à imposer, sur le principe de la juste rétribution des actes ("just desserts").

J'aimerais donc vous exposer brièvement les principales conclusions du livre blanc. Tout d'abord, il est question de la juste rétribution des actes ou, si l'on veut, du châtement mérité. Cela signifie que le châtement doit correspondre à la gravité du crime et non aux antécédents criminels du délinquant. Un des buts du projet de loi sera d'éviter que les juges ne se fondent, entre autres, sur les antécédents criminels de l'accusé pour déterminer sa peine. Si on réussit à atteindre ce but, ce sera sans aucun doute un changement très profond.

De nouveaux pouvoirs sont conférés à l'appareil judiciaire, permettant d'imposer des peines plus longues à certains auteurs de délits violents ou sexuels. On pourra aussi combiner des ordonnances de service communautaire et des ordonnances de probation. D'après des études réalisées, un certain nombre de délinquants pourraient éviter de venir grossir les rangs des détenus, si les tribunaux réussissaient à combiner l'aspect punitif du service communautaire et la notion d'aide inhérente à la probation.

Il est également proposé que la probation soit carrément intégrée à la sentence, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. En ce moment, la probation est imposée à la place de la sentence; jusqu'ici on ne pouvait donc combiner la probation à aucune autre mesure parce qu'elle n'était pas une sentence. Une autre proposition intéressante est de réduire la peine maximale d'emprisonnement prévue pour vol simple et pour vol par effraction dans un endroit autre qu'un maison d'habitation. Cette mesure devrait permettre, du moins on l'espère, d'écourter les peines d'emprisonnement.

Par ailleurs, les tribunaux devront justifier la détention des délinquants et tenir compte des conclusions de rapports d'enquêtes sociales dans beaucoup plus de cas. On favorisera en outre l'imposition de pénalités financières et l'introduction d'amendes proportionnelles aux moyens des délinquants ("unit fines"). De nouvelles normes de surveillance seront instituées à l'échelle nationale, et les tribunaux disposeront de pouvoirs accrus pour obliger les parents à assumer une plus grande part de responsabilité pour le comportement criminel de leurs enfants.

Des tribunaux de la jeunesse seront créés pour les moins de dix-huit ans et, à la fin du document, les auteurs disent espérer que la durée moyenne des peines diminuera. Je reviendrai un peu plus loin sur cette question, qui est une partie essentielle de toute cette batterie de mesures proposées.

A présent, je vais décrire brièvement les modifications proposées au régime de la libération conditionnelle. La libération conditionnelle a été introduite en Grande-Bretagne en 1967, et elle était alors réservée aux détenus condamnés à plus de dix-huit mois d'emprisonnement.

En juin 1984, les critères d'admissibilité ont été modifiés. Désormais, toute personne condamnée à au moins dix mois et demi d'emprisonnement était admissible à une libération conditionnelle. A la suite de cette mesure, le nombre de détenus admissibles a monté en flèche. L'appareil judiciaire devait tout à coup prendre des décisions à l'égard de 24 000 détenus par année, au lieu de 12 000, comme il le faisait jusque-là.

J'aimerais aborder également la réduction de moitié de la peine ("half remission") qui a été introduite en juillet 1987, à l'intention des détenus condamnés à douze mois ou moins d'emprisonnement. A mon avis, si cette disposition est apparue, c'est que la libération conditionnelle a été victime d'une vision défaitiste souvent exprimée, en anglais, par la phrase "Nothing works". Je pense que ce qui s'était produit, c'est que la libération conditionnelle ne servait plus aux fins pour lesquelles elle avait été créée. Au moment de son introduction, en 1967, elle avait été considérée essentiellement comme une mesure de réadaptation.

En Grande-Bretagne, la Loi de 1967 sur la libération conditionnelle était intimement liée à la question du surpeuplement des prisons et à la notion même de réadaptation. Or, elle a subi les effets, comme toutes les autres mesures correctionnelles à mon avis, de l'attitude du "A quoi bon? Rien ne marche". A mon avis, ce défaitisme exerce une influence extrêmement pernicieuse sur les services correctionnels depuis une quinzaine d'années. Peu importe la mesure en question, c'est toujours une sottise. C'est toujours mauvais. Martinson lui-même n'a jamais dit expressément que rien ne marchait, mais on a cru qu'il l'avait dit. Et quand il s'en est rendu compte, il s'est dédit, déclarant que c'était idiot. Mais personne n'a écouté quand Martinson a dit que c'était idiot. Tout le monde a continué à croire qu'il avait dit "Rien ne marche". Voilà ce qui s'est passé et cela continue.

J'écris en ce moment un article sur ce défaitisme, qui s'intitulera *The Strange Life and Reluctant Death of Nothing Works*, parce qu'il s'agit d'un phénomène si étrange. Mais ce phénomène a des répercussions énormes. Il a eu des effets considérables sur le régime de la libération conditionnelle en Angleterre. On ne savait plus très bien à quoi devait servir la libération conditionnelle. Visait-elle à récompenser la bonne conduite? Venait-elle modifier la sentence initiale? Servait-elle à vider les prisons? S'agissait-il d'un mécanisme de contrôle créé pour contenir la population carcérale? C'était là, en partie, le problème de la libération conditionnelle, et c'est pourquoi ce régime est tombé en discrédit en Grande-Bretagne.

Les modifications introduites par le livre blanc au chapitre de la libération conditionnelle visent plusieurs buts : premièrement, la libération conditionnelle n'est pas censée avoir de répercussions sur les ressources. Ainsi, il ne devrait y avoir ni plus, ni moins de gens en prison quand elle est appliquée qu'auparavant. Deuxièmement, elle vise à protéger le public. Troisièmement, elle est censée prévenir la récidive et, quatrièmement, favoriser la réintégration sociale des prisonniers. On recommence à parler de réinsertion sociale des prisonniers, tout comme cela s'est passé ici, comme en témoigne la présence de cette notion dans l'énoncé de mission du SCC.

Les modifications projetées visent également à redonner à la sentence tout son sens. (Mais où ai-je déjà entendu cela?) Au Canada, c'est exactement de cela que l'on parlait voilà environ deux ans.

Ce tableau vous sera peut-être utile (J'y reviendrai dans un moment.) La première modification prévue dans le livre blanc est que tous les détenus risqueront de reprendre le chemin de la prison pour y purger le reste de leur peine s'ils commettent une nouvelle infraction avant la date d'expiration de leur mandat. C'est là une disposition tout à fait nouvelle en Grande-Bretagne. A l'heure actuelle, le dernier tiers de la peine est complètement supprimé. Aucune sanction n'est imposée au détenu qui récidive pendant le dernier tiers de sa peine.

Tous les prisonniers devront purger au moins la moitié de leur peine. Il s'agit là d'un changement, car à l'heure actuelle les détenus sont, en règle générale, admissibles à la libération conditionnelle au tiers de leur peine.

La réduction de peine sera abolie. On ajoutera plutôt des jours d'incarcération supplémentaires à la peine des détenus qui auront une mauvaise conduite.

Un autre changement important est que tout détenu condamné à moins de quatre années d'emprisonnement sera mis en liberté automatiquement à la moitié de sa peine. Le cas de ces détenus ne sera pas étudié en vue d'une éventuelle libération conditionnelle. Ils feront l'objet d'une licence ("licence") ou d'une surveillance. Cette mesure est très analogue à ce qu'on appelle ici la liberté surveillée, même si elle n'en porte pas le nom. Cependant, pendant la période allant de la moitié aux trois quarts de la peine, les délinquants feront l'objet d'une surveillance et pourront être réincarcérés s'ils manquent aux conditions qui leur sont imposées ou s'ils récidivent. Enfin, pendant le dernier quart de leur peine, ils ne feront l'objet d'aucune surveillance, mais ils pourront toujours être réincarcérés pour purger intégralement leur peine, s'ils commettent des infractions avant l'expiration de leur mandat.

On recourra cependant de façon sélective à la libération conditionnelle dans le cas des détenus condamnés à quatre ans et plus d'emprisonnement. Ils devront demeurer en prison pendant la première moitié de leur peine, puis à partir de ce moment et jusqu'aux deux tiers de leur peine, ils pourront soit rester en prison, soit bénéficier d'une libération conditionnelle. S'ils n'obtiennent pas la libération conditionnelle à la moitié de leur peine, ils seront mis en liberté aux deux tiers, puis bénéficieront d'une licence à partir de ce moment et jusqu'aux trois quarts de leur peine. Il y aura une période obligatoire de liberté surveillée entre les deux tiers et les trois quarts de la peine. Enfin, pendant le dernier quart de la peine, les délinquants ne feront plus l'objet d'une surveillance, mais ils seront susceptibles d'être réincarcérés pour récidive.

Dans le système britannique, le Home Secretary – ou Secrétaire de l'Intérieur – a un droit de veto à l'égard de toute recommandation de la Commission des libérations conditionnelles, situation que le Comité Carlisle souhaitait changer. Il a recommandé que le Home Secretary perde son droit de veto et que toute décision dans ce domaine relève exclusivement de la Commission des libérations conditionnelles. Le gouvernement n'a pas accepté cette position, et il maintiendra le droit de veto du Home Secretary dans le cas des détenus condamnés à sept ans ou plus d'emprisonnement. Cependant, la grande majorité des cas ne seront plus, dorénavant, étudiés par le Home Office.

Parmi les propositions formulées figure également l'abolition des comités locaux d'examen. Ceux d'entre vous qui connaissent le régime pénitentiaire anglais savent que, dans chaque prison, il y a un comité qui fait des recommandations en matière de libération conditionnelle et qui même, dans bien des cas, accorde directement la libération conditionnelle. Les comités locaux d'examen seront abolis parce qu'il n'y aura plus beaucoup de détenus admissibles à une libération conditionnelle. Comme seuls les détenus condamnés à plus de quatre années d'emprisonnement seront considérés, la charge de travail ne sera que d'environ 4 500 cas par année, et la Commission des libérations conditionnelles les étudiera tous.

On ramènera également de quatre à trois le nombre de commissaires nécessaires pour juger chaque cas, et on établira de nouveaux critères de libération conditionnelle : le détenu est-il susceptible de commettre de nouvelles infractions pendant qu'il est en liberté surveillée? S'agit-il d'une personne qui est susceptible de collaborer avec son surveillant? Est-ce que la surveillance exercée à l'endroit du libéré conditionnel réduira les risques de récidive? Par ailleurs, on mettra au rancart lesdits critères restreints ("restricted criteria") qui font qu'à l'heure actuelle, les détenus condamnés à des peines de cinq ans ou plus pour des crimes sexuels ou violents ont très peu de chances de se voir octroyer la libération conditionnelle.

Le système sera plus ouvert et plus transparent, mais il n'y aura toujours pas d'audiences de libération conditionnelle pour les prisonniers. De telles audiences n'existent pas à l'heure actuelle et ne seront pas non plus instituées. Les avocats ne pourront pas intervenir dans le processus. Cependant, le gouvernement se dit prêt à envisager la possibilité de divulguer les rapports sur les prisonniers à certaines personnes, et il songe à donner les motifs justifiant le refus de la libération conditionnelle (en ce moment, aucune raison n'est donnée).

Dans le régime actuel, il n'existe pas de véritable mécanisme d'appel. On propose cependant que les prisonniers puissent dorénavant en appeler au président de la Commission lorsque la libération conditionnelle leur est refusée.

Dans les propositions, il y a une phrase intéressante qui ne manquera pas d'attirer l'attention de ceux d'entre vous qui s'intéressent au langage utilisé dans les documents gouvernementaux. On y dit que les délinquants sont plus susceptibles de réagir positivement si on les traite comme des êtres responsables de leurs actes plutôt que comme les victimes impuissantes de leur milieu familial, de leurs circonstances ou des déficiences de leur personnalité. Ce langage n'est pas celui de la gauche, mais celui de la droite. A mon humble avis, c'est dans la formulation de phrases comme celles-ci que transparaissent clairement certaines tendances idéologiques, et j'estime qu'il y a sur ce plan des différences importantes entre le Royaume-Uni et le Canada. Ces tendances sont parfois plus difficiles à déceler ici.

En Angleterre, les conservateurs ont une idéologie conservatrice aisément reconnaissable. Cette idéologie repose sur des notions d'individualisme et de responsabilité, et elle ressort assez clairement, à mon avis, à bien des endroits du livre blanc.

J'aimerais à présent décrire un peu l'origine de ces changements. A cause des contraintes de temps, je ne remonterai qu'à 1983, date à laquelle les détenus condamnés à plus de dix mois d'emprisonnement sont devenus admissibles à la libération conditionnelle. C'est à cette époque que les tribunaux ont commencé à se soucier sérieusement du régime de la libération conditionnelle, estimant qu'il minait la raison d'être des sentences prononcées. Quand un grand nombre de détenus ont commencé à être mis en liberté automatiquement, ou presque, dès le début de leur peine, les tribunaux s'en sont inquiétés.

Comme on l'a vu, le nombre de détenus admissibles à la libération conditionnelle a grimpé considérablement en 1983, ce qui a exercé des pressions sur le système.

1987 a été une année d'élections. Pendant la campagne électorale, les candidats ont promis de revoir le régime de la libération conditionnelle et de se pencher sur la crise provoquée par le surpeuplement des prisons. Au cours de la même année, on a organisé une réunion pour discuter de la politique de justice pénale. Tous les gros bonnets du Home Office se sont réunis pour discuter du système de justice pénale et pour voir dans quelle voie il se dirigeait. Certains ont émis l'opinion qu'une plus grande sévérité s'imposait, que plus de délinquants devraient être condamnés à l'emprisonnement, et que les peines devraient être plus longues.

Cependant, le service des statistiques du Home Office a fait des calculs pour évaluer les répercussions probables de la mise en oeuvre de telles propositions sur la population carcérale. D'après ses calculs, cette population s'accroîtrait de 9 000 d'ici 1991. Les ministres voulaient bien être perçus comme s'attaquant vigoureusement à la criminalité, mais ils étaient par ailleurs conscients qu'ils ne disposaient pas d'une somme

d'argent illimitée. Je vais vous montrer une ou deux des diapositives qui ont été projetées en 1987, lors de l'exposé en question.

Voici la première, qui présente un aperçu de l'évolution de la population carcérale depuis 1946. Si vous regardez la ligne bleue du dessus, vous constaterez qu'une hausse assez marquée s'était déjà amorcée en 1987.

Ensuite, les diapositives montrent les prévisions pour les années 1987 à 1992. Rappelez-vous que ces extrapolations ont été faites en 1987. La prévision de base, qui se fonde sur les données des années antérieures, se situe grosso modo à 2,5 % par année depuis 1946.

La prévision suivante se fonde sur l'hypothèse de peines plus longues. Elle s'arrête en 1990, et je crois bien que c'est parce qu'on a manqué d'encre rouge! De toute façon, la ligne était sur le point de déborder le cadre du tableau. A lui seul, ce tableau avait de quoi inquiéter vivement les ministres, mais les suivants étaient encore plus alarmants, et je crois aussi extrêmement intéressants. La diapositive que voici indique le surpeuplement actuel des prisons, le surpeuplement projeté et les situations de crise.

En 1985, on comptait en moyenne près de 6 000 prisonniers de plus que le nombre de places normalement prévues. Les statistiques de 1986 sont à peu près les mêmes, et en 1987, le nombre moyen était de 6 100. Cependant, et c'était là le problème, le nombre maximal était de 9 000 prisonniers en sus du nombre de places prévues. La situation était épouvantable et a suffi pour qu'on institue à ce moment-là la réduction de moitié de la peine, mesure qui a réduit la population carcérale de 3 000 personnes.

Or, selon les spécialistes du service de la statistique, si on extrapolait à partir des données antérieures, l'écart entre le nombre de places et le nombre de prisonniers atteindrait de nouveau en 1989 le niveau de 1987, et encore seulement si on supposait que le rythme d'accroissement de la population carcérale ne dépasserait pas la moyenne. C'était un tableau tout à fait affolant.

Ensuite, les statisticiens ont déclaré que si on posait, par surcroît, l'hypothèse de peines d'emprisonnement plus longues, la population carcérale atteindrait un sommet inégalé : 12 000 prisonniers de plus que le nombre de places disponibles.

Les prévisions visaient également les années suivantes. Ainsi, en 1990, il y aurait en moyenne 10 000 prisonniers de plus que le nombre de places, et l'écart maximal serait probablement de 14 000 prisonniers. C'était inimaginable. Les administrateurs des prisons estimaient qu'ils seraient alors complètement dépassés et que la situation serait intenable. Alors, à ce moment-là, les hauts fonctionnaires réunis ont décidé, essentiellement, qu'ils feraient tout pour éviter qu'on en vienne là. Ils ont convenu qu'il fallait tâcher de réduire – et non d'augmenter – le nombre des détenus. Dans la mesure du possible, les auteurs d'infractions contre les biens devaient être condamnés à des peines plus courtes, et l'incarcération devait être réservée aux délinquants qu'on ne pouvait pas encadrer à l'extérieur.

En 1988, un an après la réunion, le Home Secretary a prononcé un discours important dans lequel il déclarait, entre autres, qu'on s'efforcerait de ne recourir à la détention que lorsque le délit était si grave que toute peine autre que l'emprisonnement jetterait le discrédit sur le système.

C'était là un message très puissant, qui a d'ailleurs été à la base de libre vert publié en 1988, dans lequel l'expression "châtiment dans la collectivité" a été utilisée pour la première fois.

J'ai dépassé la période qui m'était allouée et je dois m'interrompre. Mais j'aimerais, pour conclure, signaler encore un ou deux faits. Un des éléments clés à considérer dans ce domaine est l'effet que tout changement apporté au régime de la libération conditionnelle est susceptible d'avoir sur la population carcérale. C'est un facteur crucial de tout calcul. Si vous avez lu le rapport Carlisle, qui est extrêmement intéressant, vous serez en mesure de comprendre et la philosophie et les calculs qui sont à la base des changements proposés.

Le service de la statistique a produit toute une série de tableaux aux fins du rapport sur la libération conditionnelle. Le tableau 10 revêt une importance capitale parce qu'il montre les effets qu'aurait, sur la population carcérale, l'adoption de différents règlements de libération conditionnelle.

Le même tableau illustre également ce qui se passera, au niveau de la population carcérale, quand les tribunaux pourront renvoyer en prison des délinquants ayant récidivé avant la date d'expiration de leur mandat.

Ces effets étaient très difficiles à résumer dans le rapport. Il semble cependant que l'accroissement net de la population carcérale serait de 400 à 2 300 détenus. L'écart est assez grand, mais ce sont là néanmoins les chiffres qui sont donnés. Les propositions formulées dans le livre blanc devraient réduire le nombre de détenus de 1 200 à 3 000, alors que les nouveaux pouvoirs conférés aux tribunaux en ce qui concerne les ex-détenus sont susceptibles de provoquer une hausse du nombre de prisonniers. Nous devons attendre pour voir ce qui se passera.

Aperçu de la réforme britannique en matière de libération conditionnelle (II)

par
Nicholas Waal
Directeur de la prison Leyhill

La dernière fois que je me suis adressé à un si grand groupe, c'était pour donner des instructions à l'escouade anti-émeute avant qu'elle parte pour reprendre le contrôle de Bristol. Les circonstances d'aujourd'hui sont donc infiniment plus agréables. Je pense que je fais figure ici d'invité-surprise, parce que je ne suis pas sûr que Frank Porporino m'attendait, et parce que je représente le secteur des opérations. Alors, les gens des opérations, réjouissez-vous, et les autres, morfondiez-vous.

Nous sommes très humbles en Angleterre, c'est bien connu, mais peut-être qu'après m'avoir entendu, vous ne serez plus de cette avis.

La prison Leyhill est décrite de diverses façons : c'est un camp de vacances (si vous lisez les journaux populaires), un établissement extrêmement progressif (si vous lisez des journaux plus sérieux) et, si vous écoutez l'inspecteur en chef des prisons, c'est l'établissement le plus avant-gardiste du Service des prisons, le modèle dont les autres prisons devraient s'inspirer. Son directeur est décrit, selon les sources encore une fois, comme étant progressiste, bizarre ou quelque peu excentrique.

Leyhill est une prison à régime ouvert et à sécurité minimale; il n'y a pas de clôture périmétrique, simplement une clôture pour délimiter le terrain. Située à 25 milles de Bristol, une grande ville, et à un mille d'une autoroute importante, elle se trouve au beau milieu de trois villages. Nous sommes donc en plein coeur de la collectivité locale.

Bâti sur un terrain de 220 acres, l'établissement est doté de jardins paysagers, de cellules à occupation simple, d'excellentes installations, d'un complexe sportif - nous avons plus de courts de tennis gazonnés qu'il n'y en a à Wimbledon - d'un boulodrome, de vastes terrains de cricket, de terrains de rugby et d'un petit terrain de golf comprenant un vert. On y trouve toutes les possibilités au chapitre de l'emploi et de la formation, et c'est un excellent milieu de travail. On n'y trouve pas, cependant, la facilité.

Il y a 410 détenus à Leyhill : 120 d'entre eux sont condamnés à perpétuité et 220 purgent de longues peines. Quant aux détenus condamnés à des peines de courte durée, il n'y en a qu'un petit nombre car nous ne les admettons qu'au compte-gouttes. Près de 30 % de nos détenus et 50 % de ceux qui purgent une peine d'emprisonnement à perpétuité ont été condamnés pour des crimes sexuels ou violents assez graves.

Dans une prison ouverte, le taux trimestriel d'évasion se situe normalement, je crois, à environ 30 %. A Leyhill, ce taux était de 3 % au cours du dernier trimestre. Les évadés qui sont pris sont réincarcérés dans un environnement contrôlé. Chez nous, il n'y a presque jamais de violence ou d'agressions contre des prisonniers ou des membres du personnel. Les incidents graves sont rares, et il n'y a ni drogues dures, ni graffitis, ni vandalisme. Les gens ont même l'habitude de se saluer quand ils se croisent.

Le profil de notre population a changé au cours des cinq dernières années. Voilà cinq ans, 40 % des prisonniers avaient été condamnés pour cambriolage, et 39 % pour vol. Depuis, la proportion de détenus incarcérés pour cambriolage est tombée de 40 à 13 %, et la proportion de prisonniers condamnés pour des vols ou pour des délits connexes est passée de 39 à 31 %. En revanche, la proportion des détenus condamnés pour des délits violents a grimpé de 6 à 19 %, celle des auteurs d'infractions liées aux stupéfiants est passée de 9 à 11 % et celle des délinquants sexuels est passée de 3 à 19 %.

La proportion de détenus issus des milieux d'affaires - les auteurs de ce qu'on appelle la criminalité en col blanc - est tombée de 27 à 16 %. Quant aux délinquants de la police ou de l'armée, leur proportion a chuté de 5 à 1 %. En revanche, les détenus qui sont les travailleurs qualifiés ou des ouvriers spécialisés ont vu leur proportion grimper de 37 à 55 %, alors que le pourcentage de travailleurs non qualifiés est passé de 31 à 26 %.

Comme vous le voyez, la population de la prison a donc considérablement changé.

Notre rôle est de favoriser la réinsertion sociale des prisonniers, de les préparer à être mis en liberté et à réintégrer la collectivité, d'évaluer les risques que posent les condamnés à perpétuité très difficiles qui séjournent chez nous pour deux ou trois ans afin de formuler des recommandations à la Commission des libérations conditionnelles, d'effectuer des tests réalistes auprès des condamnés à perpétuité afin de leur tracer un programme progressif de réadaptation, de mise en liberté, d'acquisition d'expérience professionnelle, et ainsi de suite. De toute évidence, nous sommes à une extrémité du spectre des mesures correctionnelles.

Je suis entré en fonction voilà un an et demi environ, en même temps que plusieurs autres cadres nommés à des postes stratégiques. Je trouve important que nous soyons entrés en fonction en même temps. Nous formions une nouvelle équipe dans un nouvel établissement, et nous avions de nouvelles choses à apprendre.

Nous avons décidé qu'une fois nos plans tracés, aucune dissension ne serait tolérée, car nous tenions à présenter un front entièrement unifié. Nous nous sommes arrêtés aux employés de l'établissement qui, à notre avis, ne donnaient pas leur pleine mesure, qui jouaient un rôle trop effacé et qui n'étaient pas respectés. Il y avait, entre autres, les psychologues, relégués longtemps à un rôle d'arrière-plan; il était grand temps qu'ils sortent de l'ombre. A présent, mon psychologue principal joue le rôle d'expert-conseil auprès de l'équipe de direction.

Nous savions que, dans le secteur public, la motivation du personnel est un art qui se fonde, selon les cas, sur la personnalité ou sur la compétence. Quand nous avons comparé les moyens dont nous disposions pour motiver nos employés à ceux du secteur privé (voitures de fonction, actions, options, voyages), nous avons compris que nous avions un problème. Nos principales contraintes venaient du Home Office, qui nous disait essentiellement : "Nous venons d'acheter un plan détaillé d'organisation de la gestion, et tout y est : objectifs généraux, évaluation des postes, description du travail, quantification des tâches. A présent, nous allons appliquer ce plan au Service des prisons". Cela revenait à dire, en fait, au directeur nouvellement nommé, qui dirigerait l'établissement pour les trois années suivantes : "Ne songez même pas à des initiatives locales, parce que les initiatives que l'administration centrale et l'administration régionale vous ordonneront de mettre en œuvre prendront tout votre temps". C'étaient là des propos que je ne prisais pas du tout. De plus, nous dépendions d'une administration très centrée sur la rentabilité, et les ressources financières diminuaient par surcroît.

Pour nous aider à relever le défi, nous avons adopté la devise "Leyhill, the Way Forward" (Leyhill, sur la voie du progrès). Nous avons imprimé cette devise sur tous nos documents et nous nous en sommes servis lors de tous nos séminaires et de nos programmes de formation. L'équipe de direction dont je fais partie a décidé d'adopter un plan quinquennal qui supposait un engagement absolu de la part tous les employés et de tous les prisonniers. Nous amènerions les gens de la prison - encore une fois le personnel et les détenus - à s'engager au lieu de se désengager. Nous exigerions un produit de qualité. Nous voulions suivre de près la gestion du changement, parce que cet aspect allait revêtir une importance capitale. Nous voulions nous bâtir une réputation, d'envergure internationale si possible.

Nous avons tâché de savoir ce que les gens voulaient. Nous avons fermé la prison pendant plusieurs jours et avons interrogé tout le monde, employés et prisonniers. Nous leur avons demandé ce qu'ils attendaient du Service des prisons et de Leyhill. Le taux de réponse a été de 90 %. Nous avons organisé des groupes de synthèse, des conférences d'une journée, et avons discuté à fond avec tous les intéressés pour savoir ce qu'ils souhaitaient, et pour qu'ils commencent réellement à se sentir "dans le coup".

Nous avons tracé un plan quinquennal comprenant cinq volets, et j'aimerais en aborder brièvement deux cet après-midi. Le premier a trait au personnel et le second est la question de la "liaison avec l'extérieur". Nous avons rédigé notre propre énoncé de mission, même si le Ministère en avait déjà publié un, assez analogue à celui du SCC. Mais notre mission à nous comportait deux grands ingrédients, si je peux m'exprimer ainsi. Premièrement, il mettait l'accent sur le perfectionnement du personnel. Deuxièmement, il affirmait notre volonté de nous soucier de toutes les familles, celles des employés et celles des prisonniers. Nous avons fait de ce document notre "énoncé d'intention", le terme "énoncé de mission" ne nous plaisant guère.

Du côté du personnel, nous nous sommes penchés sur des domaines comme la communication, la confiance, la participation et l'engagement, afin de créer un esprit d'équipe. Tous les employés, peu importe leur fonction dans la prison - des ouvriers agricoles jusqu'à moi-même - faisaient partie de l'équipe, et nous voulions favoriser un sentiment d'engagement chez tous. Nous n'avions pas peur des mots et n'hésitions pas à utiliser des mots chargés d'émotion pour exprimer que le sort de chacun nous tenait à cœur. Nous avons commencé à abattre certains obstacles attribuables à la mentalité de machos, qui existaient manifestement.

Nous avons fait savoir que nous encouragerions les gens à prendre des risques et que nous cultiverions un climat de tolérance plutôt que de critique. Nous avons favorisé le perfectionnement individuel et exigé de la passion. J'ai exigé de mes cadres qu'ils aient une vision d'avenir et je leur ai demandé de transmettre cette exigence à leurs subalternes. Car sans une vision d'avenir et la volonté passionnée de la réaliser, nous étions voués à l'échec.

Nous avons fait savoir que nous veillerions au bien-être des familles, de sorte que toute personne qui tombait malade ou dont un proche parent était malade recevrait une visite, un panier de fruits ou un bouquet de fleurs. Nous avons attaché beaucoup d'importance à cette pratique et n'avons oublié personne. Nous voulions montrer clairement que nous nous soucions véritablement de tous. Nous avons favorisé les activités sociales mixtes, auxquelles prenaient part les détenus et les employés, de même que leurs familles. Nous organisons, à Leyhill, un festival de deux semaines à l'intention de la population locale et des prisonniers. Nous invitons les gens à venir à la prison. Un bon samedi matin, nous avons organisé sur le terrain de la prison un mini-marathon auquel des athlètes olympiques ont pris part.

Nous avons organisé une journée de portes ouvertes à l'intention des employés et de leurs familles; il y avait des spectacles, de la musique, et un match de cricket entre les employés a eu lieu à l'heure du lunch. Dans l'après midi, un tournoi international de bridge organisé par les prisonniers a eu lieu. Au cours de la soirée, une pièce de théâtre de Shakespeare a été jouée en plein air. Ce n'est pas mal, somme toute, pour une prison.

Nous nous sommes engagés à favoriser la formation du personnel et avons dit que nous fermerions la prison pour assurer cette formation. En ce moment, nous élaborons un programme personnel pour les employés; on s'arrête au cas de chacun, on examine ses possibilités de perfectionnement et les plans de carrière possibles, et on détermine la formation dont il a besoin pour faire son travail. Chaque personne est considérée dans son individualité et est jugée importante.

Nous avons veillé à ce que des employés de tous les échelons puissent faire du travail intéressant, évitant de confier aux employés subalternes les fonctions des plus fastidieuses. Certains de mes agents siègent à des comités créés dans la localité pour lutter contre l'abus d'alcool; il s'agit d'agents du premier échelon qui côtoient des hauts gradés de la police et des juges de la Haute Cour. Parfois, ils sentent une certaine résistance et ne peuvent pas prendre les décisions qu'ils souhaiteraient, mais au moins ils sont là, ils participent et ils savent qu'ils apportent quelque chose.

Nous avons institué un programme de récompenses. A titre d'exemple, nous décernons un prix à un employé qui a manifesté un niveau très élevé de professionnalisme dans l'exercice de ces fonctions à la prison Leyhill. Nous avons également créé la Coupe Leyhill, que nous attribuons une fois par année, et nous offrons

aussi des récompenses financières aux employés. Nous encourageons les conjoints à venir voir le milieu et nous organisons à leur intention des tournées de l'établissement afin qu'ils puissent voir le genre de stress que leurs conjoints doivent supporter.

Les visiteurs sont accueillis par des employés qui ne sont pas des cadres. Nous envoyons même des employés subalternes, plutôt que des cadres ou des spécialistes, parler aux journalistes. Nous veillons à ce qu'il n'y ait pas de concurrence entre les différents services de la prison. Nous tâchons de voir à ce que les divers secteurs - les ateliers industriels, la formation - se perçoivent comme des membres d'une même équipe plutôt que comme des entités rivales cherchant chacune à grossir sa clientèle.

Nous nous efforçons de renforcer les aspects positifs.

Les ressources physiques dont disposent les employés sont importantes, et nous voyons à ce qu'elles soient les meilleures possibles. Nous songeons à relever les employés de leurs fonctions pendant une certaine période chaque jour ou chaque semaine, afin de leur permettre de se livrer à des activités physiques propres à atténuer leur stress et à les garder en santé. L'aménagement des bureaux est important. Nous veillons à ce que les employés prennent part activement au choix du matériel et des éléments de décoration dont ils ont besoin. Nous organisons de temps à autre des ateliers de perfectionnement pour permettre aux employés d'exprimer leurs besoins et veillons à ce que la nourriture servie au mess et au club soit de toute première qualité.

Il est extrêmement important à nos yeux de veiller au bien-être du personnel. Nous tenons à montrer à nos employés que nous nous soucions d'eux. Au début, nous avons fait porter nos efforts principalement sur l'amélioration de la situation des employés, mais en même temps nous nous inquiétons de l'élaboration du régime. Nous n'aurions pas dû nous en faire, parce que le personnel, une fois ses besoins comblés, s'est chargé du reste.

J'aimerais à présent parler du régime et des mécanismes de liaison avec l'extérieur. Nous cultivons nos rapports avec les médias, nous prenons l'initiative et on peut même dire que nous prenons véritablement les devants. Nous avons besoin d'être bien en vue dans les médias, car Leyhill devient alors un point de mire, ce qui favorise la multiplication des emplois et des ressources. Nous avons notre propre troupe de théâtre et la Westford Television nous a contactés récemment; elle fermait ses portes et nous a donné tout son équipement. Il est très rentable pour nous de cultiver nos rapports avec les médias. A nos yeux, c'est un investissement, car si les journalistes ne font que des reportages favorables à notre sujet, ils ne peuvent pas tout à coup se mettre à en faire de mauvais.

Nous faisons de la sollicitation, et je suis passé maître dans l'art de quêter. Quand les ressources financières baissent, je n'hésite pas à frapper à toutes les portes. Un député de la région nous a donné 1 000 livres pour acheter de l'équipement pour notre groupe de musique populaire. On peut s'adresser à bien des endroits pour quêter. C'est d'ailleurs une démarche assez fructueuse. Très peu de gens vous claquent la porte au nez.

Nous cherchons également des commanditaires, ce qui peut sembler un peu étrange. En ce moment, je fais des démarches auprès d'une brasserie, car, beaucoup de crimes étant liés à l'alcool, cela donnerait à la brasserie une image publique favorable. Je pense aussi qu'un tel projet nous vaudrait beaucoup d'attention de la part des médias. La brasserie bénéficierait d'une publicité gratuite et nous, nous obtiendrions les fonds nécessaires pour réaliser tout les projets qui sont compromis quand les ressources financières se font rares.

Un mot à présent sur les prisonniers. Nous nous sommes beaucoup préoccupés d'obtenir la bonne combinaison de détenus. Certains de nos détenus étaient condamnés à perpétuité, d'autres purgeaient de longues peines et d'autres, enfin, étaient condamnés à de courtes peines. Les condamnés à perpétuité se considéraient vraiment comme l'élite. Les détenus condamnés à de longues peines trouvaient, quant à eux, qu'ils ne jouissaient pas des mêmes avantages que les condamnés à perpétuité. Quant aux détenus purgeant

de courtes peines, ils s'estimaient laissés pour compte et manifestaient leur mécontentement par du vandalisme ou des graffitis. Nous avons donc décidé de mettre cette catégorie de détenus à la porte. D'ailleurs, si vous êtes condamné à une peine de courte durée et que votre sentence est prononcée dans une ville dotée d'une prison locale, il est logique que vous soyez détenu dans cette prison, afin de pouvoir nouer des liens avec la collectivité à laquelle vous serez appelé à vous réintégrer.

Pour ma part, j'estime qu'il est absurde qu'un détenu condamné à une courte peine d'emprisonnement soit incarcéré chez moi pour trois mois puis remis en liberté. Je préfère recevoir des détenus avec lesquels je pourrai vraiment travailler pendant une longue période. Il est vrai que cela augmente les risques, mais cela augmente aussi l'engagement du détenu face à la prison et aux gens qui l'habitent. La moitié de nos condamnés à perpétuité purgent une peine pour des infractions sexuelles, et le quart des autres détenus ont également été condamnés pour des crimes sexuels. Certains prisonniers se plaignent parce que l'idée de purger leur peine en compagnie de délinquants sexuels leur déplaît. Je leur réponds alors qu'ils n'ont qu'à s'y faire.

En fait, on pourrait dire que nous appliquons la formule suivante : nous leur donnons le plus possible d'occasions de se développer, le plus de possibilités possibles, le plus de confiance, de responsabilités personnelles, de respect mutuel possibles, et ils nous le rendent. Il n'y a pas de détenus en isolement protecteur, et aucun incident ne se produit; la plupart des gens acceptent la situation.

Notre régime de rémunération repose sur les résultats et non sur la simple présence. Nous faisons sans cesse des pressions auprès du Home Office pour qu'il nous laisse mettre à l'essai de nouveaux régimes de rémunération et payer des salaires réalistes. C'est une bataille ardue, mais je suis persuadé que nous finirons par réussir. Nous libérons les prisonniers dès qu'il est possible de le faire et nous élargissons progressivement de plus en plus de détenus. Nous veillons au réemploi des prisonniers, dont de 80 à 100 sortent chaque fin de semaine pour travailler. Certains d'entre eux ont un métier très spécialisé; d'autres font du travail plus général. Bien que tous les détenus aient un emploi, bon nombre d'entre eux sortent pendant la semaine, de 2 à 3 jours, pour faire des menus travaux. Nous poussons constamment les prisonniers vers la porte, nous les encourageons à obtenir un emploi et à se perfectionner, nous les mettons constamment à l'épreuve.

Nous avons également institué un programme de semi-liberté qui excède nettement les normes permises par le Ministère. Cela veut dire que nous sommes très indulgents. Si un détenu nous dit "J'ai un problème domestique", pourvu qu'il vienne nous en parler, nous le laissons sortir. Nous leur faisons savoir, dès leur arrivée, qu'il y a dans cette prison beaucoup de gens qui se soucient sincèrement de leur sort et qui sont prêts à les aider, et qu'il n'est donc pas nécessaire de s'évader. Les prisonniers sont encouragés, lorsqu'ils ont un problème, à nous en faire part pour que nous en discutons avec eux.

Nous organisons des tables rondes avec les employeurs à la prison, pour qu'ils puissent voir ce que nous pouvons leur offrir et pour que nous puissions voir, nous aussi, le genre de travail qu'ils peuvent offrir à nos détenus.

Nous encourageons les débats ouverts. Récemment, nous avons organisé, dans la prison, un débat en règle auquel prenaient part le Ministre, Vivien Stern, la directrice de la NACRO, et un prisonnier, devant un auditoire composé de détenus et d'employés. Le Ministère a perdu le débat, par 80 voix contre 20. Mais ce qui est importante, c'est qu'il y a eu un débat en bonne et due forme, un débat auquel ont pris part des prisonniers, des employés et des gens de la localité, sur l'avenir de la prison Leyhill et du système carcéral.

Nous organisons beaucoup de groupes de traitement, notamment de thérapie du comportement, de thérapie sexuelle, de maîtrise de l'agression et de traitement de l'alcoolisme. Nous organisons beaucoup de tables rondes à l'intention des prisonniers et du personnel. Il existe à Leyhill une pratique que l'on appelle le "café du matin", pour laquelle chaque service a un thème de formation. Par exemple, si vous êtes agriculteur et que vous travaillez dans les serres, le café du matin se tiendra dans la serre et vous pourrez montrer à tous

ce qui s'y fait. Ainsi, tout le monde aura l'occasion d'en apprendre un peu sur la ferme et cette partie de l'organisation. Nos bulletins sont un autre outil important pour renseigner tout le monde.

Nous avons adopté un hospice et faisons beaucoup d'oeuvres de charité. Nous encourageons nos agents à sortir de la prison pour prendre part à des courses commanditées, à des marathons et à des cyclothons. C'est là que la caisse de développement prend toute son importance, parce qu'un agent ou un détenu peut me dire "Nous avons besoin de blousons à l'insigne de Leyhill pour cette course importante. Pourrions-nous avoir 100 livres pour l'équipe?", et je peux accéder à leur demande. Je ne le pourrais pas si je ne disposais que des ressources qui me sont allouées par le Ministère.

Nous offrons des cours en gestion de petites entreprises, qui se rattachent aux cours offerts dans les collèges d'administration. Nous envisageons la possibilité de gérer de petites entreprises dans la prison et de mettre sur pied un magasin tenu par des prisonniers. Nous songeons à créer des ateliers d'activités artistiques. Nous songeons aussi à instituer un programme de récompenses à l'intention des prisonniers, qui serait analogue à celui qui existe pour le personnel.

Certains de nos prisonniers vont même donner des conférences sur la consommation de drogues et d'alcool devant des associations ou des groupes d'écoliers.

Je pense que la formule de la prison ouverte pourrait être élargie. Dernièrement, j'ai assisté à une séance de notre Commission des libérations conditionnelles, et j'ai examiné 112 cas au cours d'un après-midi. J'aurais volontiers placé quatre des prisonniers dont j'ai étudié le dossier dans une prison ouverte, mais ils ne connaîtront jamais un tel milieu.

Il faut à tout prix créer un climat favorable à l'épanouissement et à la confiance, même s'il s'agit d'une entreprise qui comporte des risques. Je pense qu'il faut se demander aussi si le marché de l'emploi local est saturé. La réinstallation à long terme des ex-détenus, particulièrement des condamnés à perpétuité qui ont purgé leur peine et qui veulent habiter Bristol, pose des problèmes, parce que la population locale ne tarde pas à trouver qu'il y a trop de délinquants sexuels qui s'établissent dans sa ville.

A mon avis, beaucoup de détenus qui sont incarcérés dans un environnement contrôlé pourraient être placés dans une prison ouverte. Malheureusement, on nous envoie d'ordinaire ceux qui ont été condamnés à une courte peine d'emprisonnement pour vol de véhicule ou absence de domicile fixe. C'est ridicule. J'aime mieux recevoir une personne qui a commis un crime violent, qui avait une certaine stabilité familiale, qui a peut-être poignardé quelqu'un à l'extérieur d'un bar, mais avec qui je peux vraiment faire quelque chose. C'est là le genre de prisonnier qui, à mon avis, peut être mis en liberté, et plus vite que cela ne se fait à l'heure actuelle. Cela permettrait de faire des économies d'argent et de personnel. Il est possible d'abattre quelques-unes des clôtures et de construire des établissements où les détenus seront vraiment respectés et encouragés, tout comme les employés, à se réaliser.

Thème III

À l'égard de l'avenir

La recherche correctionnelle au Canada : Une perspective historique

par
Thomas Gabor et Julian V. Roberts
Département de Criminologie, Université d'Ottawa

Remerciements

Les auteurs sont reconnaissants du soutien apporté par le Service correctionnel du Canada, l'Association canadienne de justice pénale, le Centre international de criminologie comparée de l'Université de Montréal, les responsables des programmes des contributions de soutien du Solliciteur général du Canada et l'Université d'Ottawa, sans qui la présente étude n'aurait pu être réalisée.

Les auteurs désirent également remercier les personnes suivantes de leur collaboration et de leur aide : Frank Porporino et son personnel, au Service correctionnel du Canada, Réal Jubinville, Gaston St-Jean, Gurmeet Dhaliwal, Randy Lippert et Yvan Meloche.

Résumé

La présente étude a pour objet d'évaluer l'état de la recherche correctionnelle effectuée au Canada au cours des 30 dernières années. On a analysé le contenu des deux plus importantes revues canadiennes de criminologie, la *Revue canadienne de Criminologie* et *Criminologie*. Chaque article portant sur la recherche correctionnelle, paru depuis la création de ces deux revues, a été analysé conformément à un tableau de codage constitué de 40 items. Il est évident que le point faible de cette étude est le fait que la recherche non publiée ou publiée ailleurs n'a pas fait l'objet de cette analyse de contenu.

Voici certaines des principales conclusions de l'étude :

- la plupart de la recherche correctionnelle a été effectuée dans les universités, bien que seule une faible partie de celle-ci ait été faite dans le cadre des quatre principaux programmes de criminologie,
- la recherche dans le secteur public a été entreprise en grande partie par le personnel opérationnel plutôt que par le personnel administratif à Ottawa,
- la recherche a tendance à être axée sur les établissements plutôt que sur les services correctionnels communautaires,
- il est probable que les professionnels qui font la recherche sont des psychologues,
- les sujets de recherche qui reviennent le plus souvent sont le traitement et la réinsertion sociale,
- la recherche à l'aide de méthodes expérimentales, d'enquêtes et d'études d'évaluation devient de plus en plus populaire, alors qu'auparavant, la recherche reposait davantage sur les études de cas et les études descriptives.

- les antécédents de l'enquêteur en matière disciplinaire ont influé sur les sujets d'étude, sur les méthodes choisies, ainsi que sur l'emploi des analyses statistiques,
- ce sont les psychologues qui se chargent habituellement des évaluations de programme, lesquelles ont tendance à se rattacher aux programmes de traitement en établissement. En général, les psychologues utilisent une méthodologie quantitative et évaluent souvent les résultats en fonction de la récidive.

Les auteurs ont émis quelques suggestions relatives à l'avenir de la recherche correctionnelle, notamment :

- 1) faire plus de recherche sur les services correctionnels communautaires et sur d'autres sujets que le traitement (par exemple, la formation du personnel et la gestion des ressources);
- 2) promouvoir la recherche à l'extérieur de l'Ontario et du Québec;
- 3) favoriser davantage la recherche interdisciplinaire et la recherche correctionnelle au sein des quatre départements traditionnels de criminologie au Canada;
- 4) faire plus de recherche qualitative et phénoménologique;
- 5) faire plus de recherche à macro-échelle, notamment l'étude des milieux correctionnels plutôt qu l'étude de personnes;
- 6) dépendre moins des sources de données officielles en matière d'enquêtes et d'études par observation;
- 7) utiliser davantage les méthodes de recherche longitudinale;
- 8) évaluer plus fréquemment, dans le cadre de la recherche d'évaluation, les méthodes que les répercussions de celles-ci.

Introduction

Comme dans beaucoup d'autres secteurs relevant du domaine de la criminologie, l'ensemble de la recherche correctionnelle est incohérent et sa comparabilité laisse souvent à désirer. Qu'elles soient des universitaires, des décideurs ou des praticiens, les personnes qui tentent d'évaluer l'état actuel d'une question donnée doivent examiner les revues universitaires, les bulletins de recherche, les rapports annuels, les rapports de recherche non publiés, les synthèses et même les antécédents, tels qu'ils sont reconstitués par les anciens, mais principaux, acteurs dans le secteur de recherche visé (à titre d'exemple, voir Laub, 1983).

Comme il est parfois difficile de trouver des ouvrages précurseurs sur une question donnée, il peut s'avérer ardu de saisir la signification des conclusions. Par exemple, la documentation sur l'efficacité des programmes de traitement correctionnels comprend à la fois des comptes rendus anecdotiques fournis par des personnes ayant un intérêt substantiel dans le sujet et des analyses plus objectives et rigoureuses menées par ceux qui ont une meilleure connaissance de la recherche d'évaluation méthodique. Selon les véritables méthodes expérimentales, les critères d'évaluation sont expliqués clairement à l'avance et l'enquêteur doit s'y conformer. Dans la recherche *rétrospective*, l'enquêteur peut faire en sorte que les critères soient établis à mesure que les données sont disponibles, ouvrant ainsi la voie à une multitude de facteurs qui influenceront sur l'interprétation des conclusions.

Mise à part la méthode utilisée, les études diffèrent les unes des autres de plusieurs manières. Les données à la base de la recherche peuvent être obtenues à partir de dossiers correctionnels, d'observations directes par les enquêteurs, de sondages du personnel correctionnel ou des délinquants, de tests psychologiques, etc. La base théorique d'une étude peut être exhaustive ou inexistante, développée clairement ou simplement exposée de façon sommaire. Dans l'ensemble, on peut classer les méthodes employées comme étant

principalement quantitatives ou qualitatives, mais il est possible aussi qu'elles soient constituées d'un mélange des deux types. En outre, les études peuvent se borner à décrire un système, un programme, une installation, un groupe ou un fait; ou encore, les auteurs peuvent tenter d'établir des inférences statistiques ou causales. De plus, les auteurs peuvent faire des recommandations explicites en matière de politiques ou laisser le lecteur tirer ses propres conclusions.

Il est nécessaire, de temps à autre, de faire le point sur les recherches entreprises dans un secteur donné, afin d'évaluer la qualité de la recherche et de déterminer les zones laissées dans l'ombre. Certaines personnes, comme Paul Rock (1988) en Angleterre, ont dressé l'inventaire de la recherche en criminologie à l'échelle internationale. Au Canada, les auteurs du présent texte viennent tout juste de terminer une étude sur la recherche en criminologie effectuée dans ce pays au cours des 30 dernières années. (Roberts et Gabor, 1990).

Le but du présent rapport est d'évaluer l'état de la recherche correctionnelle au Canada, en fonction des facteurs susmentionnés et d'autres points pertinents. On a mené une étude longitudinale, non seulement pour établir l'état actuel de la recherche, mais également pour retracer son évolution au cours des trois dernières décennies. Il se peut qu'une telle étude permette de déceler des redondances et des secteurs négligés dans la recherche. Les auteurs n'ont pas connaissance, dans le moment, d'autres projets semblables visant à évaluer de façon systématique l'état de la recherche correctionnelle au Canada.

Plus précisément, les auteurs ont analysé le contenu des deux principales revues canadiennes de criminologie, la * *Revue canadienne de criminologie* et *Criminologie* (appelée à l'origine *Acta Criminologica*).

La *Revue canadienne de criminologie*, créée en 1958, est une publication trimestrielle de l'Association canadienne de justice pénale. Toutefois, les membres du comité de rédaction, à l'exception du secrétaire, ne sont pas des employés de l'Association et ce dernier fonctionne de façon autonome. La *Revue canadienne de criminologie* (RCC) est publiée en anglais et en français. Même si elle couvre toute une gamme de sujets relevant du domaine de la criminologie, la RCC a toujours mis l'accent sur les services correctionnels. Ses activités ont débuté en 1958 (Jubenville, 1986).

Criminologie, une revue de langue française, a été publiée pour la première fois en 1968. C'est une publication bi-annuelle du Centre international de criminologie comparée, qui est affilié à l'École de criminologie de l'Université de Montréal. La revue *Criminologie* est unique en ce sens qu'elle a tendance à être axée sur un thème donné (par exemple, la prévision de la criminalité ou encore la criminalité des cols blancs).

En ce qui concerne l'analyse de contenu, on a relevé *tous* les articles de recherche portant sur le secteur correctionnel, à partir du premier numéro des deux revues jusqu'à la fin de 1989. Les items spécifiques de renseignement tirés de chaque article, ainsi que le codage, sont exposés en détail à la section Méthodologie. En général, on a obtenu des renseignements sur l'auteur, son affiliation (par exemple, à un département universitaire ou à un ministère gouvernemental), la source de financement, l'objet de l'étude, les questions d'ordre méthodologique, ainsi que les implications en matière de politiques des recommandations faites par les auteurs. Déterminer les secteurs où est concentrée la recherche correctionnelle, s'il y a lieu, était l'un des principaux buts de la recherche. La rigueur méthodologique constituait une autre préoccupation d'importance, au même titre que le perfectionnement des outils de recherche dans le temps, le cas échéant. On a examiné de nombreuses autres hypothèses dont celle-ci : les politiques rédactionnelles, la date de publication, les sources de financement, ou l'une des diverses caractéristiques de l'auteur (le genre, l'affiliation, la discipline ou le domaine de spécialisation) ont-ils influé sur les sujets ou les approches d'enquête ?

Comme on l'a mentionné, les rapports rédigés par les universitaires canadiens sur la recherche correctionnelle n'ont pas tous été publiés ou ont été publiés, entre autres, dans les revues susmentionnées, sous forme d'articles ou de notes de recherche. La présente étude se limite aux deux principales revues de criminologie au Canada. Etant donnée la restriction des ressources, on a exclu les analyses du contenu des autres revues, étrangères et nationales, auxquelles avaient collaboré les universitaires canadiens.

Néanmoins, les auteurs estiment qu'on trouve dans ces deux revues une grande partie des articles sur la recherche correctionnelle rédigés par des Canadiens. En outre, le fait de limiter l'étude à ces revues assure un certain "contrôle de la qualité". Comme tous les articles en question ont fait l'objet de l'analyse de contenu, on considère que cette étude peut donner un assez bon aperçu de l'état de la recherche correctionnelle au Canada.

Méthodologie

Échantillonnage

On s'est procuré tous les numéros de la *RCC* parus de 1958 à la fin de 1989, de même que ceux de *Criminologie*, de 1968 à la fin de 1989. Puis, on a relevé tous les articles de recherche touchant à un aspect du secteur correctionnel. La définition d'un "article de recherche", adoptée aux fins de la présente étude, est d'ordre général. Tout article, quantitatif ou qualitatif dans sa perspective globale, où l'on retrouve des renseignements ou des données originales, est considéré comme un article de recherche (y compris les notes de recherche apparaissant fréquemment dans la *RCC*). On a exclu les simples synthèses des recherches en cours, les documents théoriques, les exposés de principe et les éditoriaux.

La clé de codage

On a élaboré un tableau de codage permettant d'extraire de façon systématique les renseignements pertinents contenus dans les articles. On a mis la clé de codage à la disposition des fonctionnaires de l'Association canadienne de justice pénale, de Service correctionnel Canada, du ministère de la Justice et du Secrétariat du Solliciteur général du Canada, et on a tenu compte de leurs observations. Les derniers détails de ce tableau ont été mis au point seulement une fois que les principaux enquêteurs eurent effectué une série de tests de perfectionnement.

La version finale de la clé de codage contient 40 items. Les items 1 à 4 et l'item 6 ont trait aux renseignements de base sur l'article et à son numéro de publication. L'item 5 traite de la source de financement de l'étude. Les items 7 à 14 concernent les renseignements sur l'auteur, son affiliation, son genre et son domaine de spécialisation. Les items 15 à 18 et l'item 26 servent à déterminer les questions correctionnelles traitées dans l'article, les compétences gouvernementales et la région où a été menée l'étude. Les items 31 à 33 concernent les articles dans lesquels on étudie ou on évalue des programmes correctionnels précis. L'item 27 sert à déterminer les infractions étudiées et l'item 28, le type de peine purgée (incarcération, période de probation, etc.). La plupart des autres items sont de nature technique et portent sur le type d'étude, l'unité d'analyse (micro, meso ou macro-échelle), le modèle théorique de l'étude (classique, positiviste, critique, etc.), les caractéristiques des sujets de recherche, la source de données, la méthodologie, ainsi que la principale méthode de base employée (quantitative ou qualitative). L'item 39 sert à déterminer si l'article contient un exposé des lacunes ou des limitations de la recherche. Enfin, l'item 40 sert à établir si l'auteur d'un article est arrivé à des conclusions claires en matière de politiques, et le cas échéant, si leurs implications sont majeures (refonte en profondeur d'un système, d'une politique ou d'un programme) ou mineures (modifications plus subtiles).

Le guide de codage

On a également élaboré un guide de codage qui éclaire et définit chaque élément. Tous les programmeurs ont pu l'utiliser. L'objet d'un tel guide est de favoriser l'interprétation, avec le minimum d'ambiguïté possible, des items de la clé de codage. Ainsi, à l'aide de ce guide, on peut tirer le maximum du coefficient d'objectivité. Les principaux enquêteurs se sont mis d'accord sur les définitions. On a également consulté les autres programmeurs au sujet de celles-ci et, à tour de rôle, on leur a expliqué la signification de tous les items, ainsi que toutes les catégories contenues dans chacun d'entre eux. Comme on l'a mentionné, les deux principaux enquêteurs, qui connaissaient parfaitement chacun des items, ont, de toute façon, exécuté la majeure partie du codage. Les auteurs se rendent compte du fait que d'autres personnes peuvent

désapprouver certaines définitions du guide de codage. Par exemple, à l'item 21, la définition du modèle de réaction sociale est plus générale que les définitions traditionnelles. Dans le cadre de la présente recherche, cependant, les enquêteurs ont préféré faire entre les études des distinctions générales plutôt que des distinctions précises ou subtiles, pour ce qui est des principales perspectives théoriques.

Le codage

Cinq personnes ont participé au codage, bien que les principaux enquêteurs aient codé environ 90 p. 100 des articles. Un volume entier (quatre numéros) de la *RCC* a été codé deux fois par les auteurs et le taux d'objectivité a été de 88 p. 100; en fait, les deux programmeurs ont seulement codé un item sur dix de façon différente. Le manque de constance dans le codage se retrouvait surtout chez quelques-uns des items plus "souples" de la clé de codage (la question des items plus "souples" est traitée dans la section intitulée "Les limitations du codage et de l'analyse"). Ainsi, à part ces quelques items, le coefficient d'objectivité du codage était très élevé, bien au-dessus de 90 p. 100.

L'analyse des données

Les données ont été entrées dans l'ordinateur une fois le codage terminé. L'analyse des données comprend deux étapes. Au cours de la première, on a estimé les fréquences de chaque item, c.-à-d. que l'on a calculé le nombre d'articles entrant dans chaque catégorie de chaque item. De cette façon, on a fait le compte, par exemple, du nombre d'articles tirés des revues *RCC* et *Criminologie*, du nombre d'articles écrits par des hommes et des femmes et du nombre d'articles traitant de diverses questions correctionnelles.

Une fois ces informations de base obtenues, on a entrepris la deuxième étape de l'analyse (l'étape inférentielle). Les enquêteurs ont alors fait la distinction entre les variables indépendantes et dépendantes. Le choix de certaines variables indépendantes était logique. L'objectif était de déterminer si ces variables indépendantes avaient influé, par exemple, sur le domaine correctionnel choisi, la nature de l'étude, la méthodologie et les sujets choisis, ainsi que sur la formulation de recommandations explicites en matière de politiques.

Les variables indépendantes sont les suivantes :

- 1) **La revue** — Les articles de la *RCC* et de *Criminologie* étaient-ils différents selon certains des facteurs (mesures dépendantes) examinés ? Par exemple, jusqu'à quel point a-t-on étudié les questions correctionnelles ? Les différences d'orientation peuvent refléter des différences culturelles ou simplement des divergences en matière de politiques entre les comités de rédaction des deux revues. On a également examiné les répercussions des politiques rédactionnelles sur les questions soulevées dans la recherche.
- 2) **Le temps** — Il s'agissait ici de déterminer si les changements dans les mesures dépendantes étaient liés à l'année de publication. Les changements notés dans les questions correctionnelles étudiées ou dans les méthodes de recherche utilisées dans le temps peuvent refléter un changement de point de vue des chercheurs, de nouvelles priorités des organismes de financement, de nouvelles politiques rédactionnelles ou simplement l'évolution du domaine d'activité.
- 3) **Source de financement** — Cette variable peut indiquer si les organismes de financement ont déterminé les sujets de recherche et ont influé sur le choix des méthodologies.
- 4) **Langue de l'article** — Cette variable peut indiquer si la langue maternelle de l'auteur principal a eu des répercussions sur la recherche. Les différences peuvent être attribuées à des facteurs culturels ou à la formation scolaire des auteurs français et anglais.

- 5) **Affiliation de l'auteur** — Il s'agit d'examiner si des différences d'approche existent entre les universités, le gouvernement et les chercheurs du secteur privé.
- 6) **Domaine de spécialisation de l'auteur** — Cette variable indique si des personnes appartenant à des disciplines différentes (sociologues et psychologues, par exemple), étudient des sujets différents ou si elles font preuve, dans leur travail, de divers degrés de rigueur méthodologique.
- 7) **Évaluation du programme** — Lorsque des articles portent sur l'évaluation d'un programme correctionnel donné, les sujets de préoccupation comprennent la nature de l'évaluation effectuée (quantitative ou qualitative) et sa précision.

Méthodes statistiques

Les analyses statistiques comprennent deux étapes. La première concerne le calcul des fréquences de base des 40 items inclus dans la clé de codage. C'est pourquoi elle est essentiellement descriptive. La seconde étape concerne le tableau de corrélation de variables "indépendantes" choisies avec quelques-unes des mesures dépendantes. Bien qu'au cours de ces corrélations on ait effectué des tests inférentiels (par exemple, les tests d'indépendance de khi-carré), le nombre de cellules était souvent si bas qu'il annulait ou remettait sérieusement en cause l'application de ces tests. Par conséquent, dans l'analyse finale, les enquêteurs ont décidé de signaler les différences de pourcentage plutôt que de donner les résultats de ces tests inférentiels douteux.

Les limitations du codage et de l'analyse

Toute étude a ses propres limites et la présente analyse de la recherche correctionnelle au Canada ne fait pas exception à la règle. Cependant, les enquêteurs estiment que ces imperfections ne les empêchent pas de faire quelques généralisations assez significatives sur l'état de la recherche correctionnelle. Parmi les problèmes relevés, on retrouve les suivants :

- 1) **Validité externe** — On a limité la recherche à deux revues : *RCC* et *Crimonologie*. Par conséquent, les articles sur la recherche correctionnelle publiés ailleurs et les documents non publiés n'ont pas fait l'objet de l'analyse. Bien qu'on puisse douter qu'il soit possible, à partir de l'analyse de ces deux revues, de généraliser et d'appliquer les données à l'ensemble de la recherche canadienne, les enquêteurs estiment qu'on peut retracer dans ces revues une grande partie de l'ensemble des articles portant sur le secteur correctionnel. En outre, comme ces revues sont les deux plus importantes en matière de criminologie au Canada, un grand nombre de projets importants y ont été exposés à un moment donné.
- 2) **Codage non exhaustif** — Il ne fait nul doute que d'autres items auraient pu être inclus dans le tableau de codage. Toutefois, on a extrait des articles 40 items de renseignement dont un bon nombre servent à scruter le fond et la méthodologie de la recherche correctionnelle. De plus, on a mis au point les derniers détails du tableau de codage seulement après avoir consulté les spécialistes intéressés au projet et après avoir codé environ 60 articles.
- 3) **Coefficient d'objectivité** — Les divergences d'opinion entre les différents programmeurs, ainsi que l'erreur humaine, sont toujours une source de problèmes dans ce genre de recherche. Comme on l'a mentionné, on a évalué que le coefficient d'objectivité était d'environ 90 p. 100. L'erreur humaine a été heureusement réduite au minimum, parce que le codage a été effectué graduellement (sur une période d'environ deux mois) et non pas dans un court laps de temps.
- 4) **La subjectivité de certains éléments** — En ce qui concerne l'objectivité, il existe une "souplesse" ou une subjectivité inhérente à certains items (par exemple, l'item 40 sert à déterminer si les auteurs ont tiré de leur recherche des conclusions claires et majeures). Tandis que ces items ont atténué

l'objectivité du codage, d'autres items, plus techniques ou traitant des caractéristiques de l'auteur, du financement et de l'article en question, étaient plus précis.

- 5) **Chevauchement des items** — La typologie étant imparfaite, il est probable que toute série de catégories comprise dans un item contient des points qui se chevauchent. Par exemple, on dénote un chevauchement certain à l'item 30, qui sert à classer les études. Une étude peut à la fois être longitudinale et constituer un instrument d'évaluation; elle peut aussi être psychométrique et servir à faire des prédictions. Lorsque les programmeurs faisaient face à un dilemme touchant la classification d'une étude, ils devaient déterminer l'aspect prédominant de l'étude. On s'est évidemment servi du bon sens pour résoudre de tels conflits.
- 6) **La nature bivariée des analyses** — Les analyses statistiques étaient principalement des analyses à deux variables (corrélations). Il est possible que ces analyses créent de fausses associations entre les variables pertinentes. De toute façon, les corrélations ne sous-entendent pas nécessairement des relations de cause à effet; par conséquent, le lecteur doit faire preuve de prudence lorsqu'il interprète les résultats.

Résultats

Caractéristiques générales de la recherche correctionnelle

Les chercheurs ont extrait de *CJC* et de *Criminologie* 165 articles sur la recherche correctionnelle. De ce nombre, 145 (soit 87,9%) sont parus dans *CJC*. Si cette constatation porte à croire que les articles sur la recherche correctionnelle sont plus susceptibles de se trouver dans *CJC*, c'est uniquement parce qu'environ 80% de tous les articles sur la recherche criminologique ont été tirés de cette même revue (Roberts et Gabor, 1990).

Près des deux tiers des articles sur la recherche correctionnelle sont parus sous la direction Marc Leblanc, Marie-Andrée Bertrand, John Spencer ou Frank Potts. C'est au cours du mandat de ces rédacteurs qu'a été publiée près de la moitié de tous les articles sur le sujet dont *CJC* a traité au cours de son existence, suggérant ainsi que la politique de rédaction a déterminé, dans une certaine mesure, la probabilité de publication d'articles concernant le secteur correctionnel. Parmi ces quatre rédacteurs, seul Leblanc a occupé son poste récemment (dans les années 1980). On peut donc en conclure qu'on insait davantage sur la recherche correctionnelle dans les premières années de publication de la revue.

Les articles parus sur le sujet dans les deux revues sont quatre fois plus nombreux en anglais qu'en français. Ce rapport est supérieur à la contribution des auteurs anglophones à la recherche criminologique en général (Roberts et Gabor, 1990).

On constate aussi que l'auteur principal d'un article de recherche est cinq fois plus souvent un homme qu'une femme.

Les chercheurs universitaires ont contribué à près de la moitié de tous les articles sur la recherche correctionnelle. Les auteurs rattachés aux gouvernements fédéral et provinciaux ont collaboré à près du cinquième des articles. La seule autre catégorie digne de mention est le personnel des établissements correctionnels qui a participé à un peu plus de dix pour cent de tous les articles.

Les auteurs universitaires viennent de nombreuses universités canadiennes et étrangères. Malgré cette contribution très diversifiée, plus de la moitié des recherches correctionnelles ayant fait l'objet de l'étude sont fournies par quatre universités, soit Montréal, Toronto, Ottawa et Simon Fraser. Le sixième de ces projets de recherche est le fait d'auteurs étrangers.

Parmi les collaborateurs universitaires, un tiers seulement travaillaient dans des facultés de criminologie ou participaient à des programmes de justice pénale. Les auteurs travaillant dans des départements de sociologie, de psychologie et de médecine/psychiatrie représentent, dans chaque cas, environ un sixième des auteurs universitaires.

De toute évidence, la contribution provenant des quatre départements de criminologie les plus anciens au Canada est très modeste, du moins quantitativement, les quatre départements, pris ensemble, comptant à peine pour un peu plus de dix pour cent des articles de recherche. Quant à leur contribution respective, mentionnons que l'École de criminologie de l'Université de Montréal a collaboré à plus de sept pour cent de tous les articles de recherche et le département de criminologie de l'Université d'Ottawa, à trois pour cent. Le Centre de criminologie de l'université de Toronto et la faculté de criminologie de l'université Simon Fraser, ensemble, réunissent moins de deux pour cent des articles sur la recherche correctionnelle publiés dans *CJC* et *Criminologie*. La prédominance de Montréal s'explique par le fait que l'une des deux revues faisant l'objet de la présente analyse est publiée par l'École de criminologie de cette université. Les auteurs gouvernementaux travaillaient en majorité soit au ministère fédéral du Solliciteur général, soit au ministère ontarien des Services correctionnels. Au ministère du Solliciteur général du Canada, la très grande majorité des auteurs travaillait pour le Service correctionnel du Canada ou la Commission nationale des libérations conditionnelles. Les auteurs venant du Service correctionnel du Canada occupaient des postes de terrain davantage que des postes administratifs : le coefficient est en effet de quatre employés des établissements correctionnels pour un membre du personnel administratif.

La présente étude a également examiné les sources de financement de la recherche correctionnelle. Des références explicites ou les remerciements des auteurs (habituellement dans un renvoi au bas de la première page ou à la fin de l'article) ont permis de faire la liste des sources de financement. Les chercheurs de la présente étude n'ont pas tenté de déduire l'existence d'autres sources de financement en se fondant sur l'affiliation de l'auteur de l'article. Aucune source de financement n'a été mentionnée par les auteurs dans plus de soixante-quinze pour cent des articles. Il est impossible de savoir si la majorité de ces études n'a tout simplement pas été financée, ou si les auteurs ont omis de le mentionner. Lorsque la source du financement est mentionnée, elle provient dans la plupart des cas des gouvernements provinciaux, suivis immédiatement du Solliciteur général du Canada. Il est intéressant de noter qu'un seul article sur la recherche correctionnelle cite le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) comme source de financement.

Dans ce cas particulier, les chercheurs de la présente étude ont pris note de l'endroit où la recherche a été effectuée, plutôt que de l'affiliation de l'auteur, et ont parfois obtenu des résultats différents. En effet, la moitié de toutes les études ont été menées en Ontario ou au Québec. Les études étrangères et nationales (au Canada) ont compté chacune pour environ dix pour cent de l'ensemble de la recherche. La Colombie-Britannique et les Prairies ont servi de base de recherche dans un peu moins de dix pour cent des projets. Les Maritimes, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon recueillent un pourcentage extrêmement négligeable de la recherche correctionnelle. Il se peut que cela soit attribuable à la rareté des ressources combinée à l'absence d'un centre de recherche criminologique important dans ces régions.

Questions correctionnelles faisant l'objet de la recherche

Avant d'aborder les aspects techniques de la recherche, il peut être intéressant de noter les phases du système correctionnel et les sujets qui ont fait l'objet de la recherche dans ce domaine. Plus des deux tiers de la recherche ont porté sur les établissements correctionnels, par opposition aux services de probation ou à l'assistance postpénale. Les articles traitant des services de probation et des probationnaires comptent à peine pour un peu plus de dix pour cent de l'ensemble de la recherche. Moins de dix pour cent des recherches traitent d'un aspect quelconque de la libération conditionnelle et plus de dix pour cent des centres correctionnels communautaires.

Pour ce qui est des questions examinées, le sujet le plus fréquemment traité est le traitement ou la réadaptation. En effet, près du tiers des articles porte sur ce sujet. On retrouve au deuxième rang une autre

question très fréquemment discutée, savoir l'évaluation des détenus, c'est-à-dire la recherche portant sur l'établissement des profils des contrevenants, l'évaluation du risque et d'autres préoccupations connexes. Un peu plus de dix pour cent de la recherche met l'accent sur des groupes spéciaux de délinquants : les délinquants sexuels, les contrevenants autochtones, les handicapés mentaux, et ainsi de suite. Des sujets comme la sécurité des établissements, la gestion des ressources et la formation du personnel suscitent peu d'attention.

Le fondement théorique de la recherche

Les chercheurs de la présente étude se sont efforcés de replacer chaque article dans une perspective théorique ou un paradigme de base. La majorité des articles a été classée dans la catégorie positiviste. Les chercheurs de cette catégorie essaient d'établir, grâce à la recherche quantitative, des principes de criminalité se fondant sur la relation causale et la prévision. La forme de recherche positiviste la plus fréquente dans le contexte des services correctionnels est de type expérimental, c'est-à-dire que les chercheurs tentent de déterminer l'incidence d'une intervention donnée sur le taux de récidive. Les études cliniques et psychométriques des détenus rentrent également dans cette catégorie, de même que celles qui essaient d'identifier des pronostics pour différents groupes de contrevenants.

Les études portant sur la réaction du public et du personnel des services correctionnels à l'égard des contrevenants évoluant au sein du système correctionnel sont beaucoup moins nombreuses, mais elles sont quand même au deuxième rang, après les études positivistes. Les articles adoptant une approche critique à l'égard du système correctionnel (par exemple, ceux qui réclament l'abolition des prisons), de même que les études phénoménologiques qui s'efforcent de comprendre le crime et l'expérience du contrevenant à partir de son point de vue, sont beaucoup moins nombreuses. Environ deux pour cent seulement des études ont adopté une perspective classique, en cherchant à analyser les effets dissuasifs du système correctionnel.

Le niveau d'analyse utilisé dans une étude n'est pas complètement étranger à la perspective théorique adoptée. Les chercheurs de la présente étude ont choisi de trichotomiser les études à cet égard. Une étude portant sur les individus et cherchant à tirer des généralisations sur ces individus est considérée comme une étude de type microanalytique. Une étude portant sur les groupes (par exemple, les différences entre les hommes par rapport aux femmes ou les autochtones par rapport aux non-autochtones au sein de la population carcérale) est considérée comme une étude de type mésoanalytique. Les études de type macroanalytique, quant à elles, portent sur le système correctionnel dans son ensemble (par exemple, l'état des prisons au Canada).

Les études microanalytiques ont compté pour plus des deux tiers de tous les articles sur la recherche correctionnelle. Ce résultat n'a rien d'étonnant puisque les études positivistes occupent une place prédominante et qu'elles mettent habituellement l'accent sur les individus. Les études mésoanalytiques et macroanalytiques sont également réparties, chacune de ces catégories représentant un peu plus de dix pour cent des articles.

L'orientation disciplinaire est un autre aspect du cadre général de la recherche qui intéresse les criminologues. Près du tiers des articles adopte une perspective psychologique, et près du quart une orientation sociologique. Les études adoptant un point de vue juridique sont beaucoup plus rares, mais, en termes de fréquence, elles se situent au troisième rang. Moins de dix pour cent des articles peuvent être qualifiés d'articles médicaux ou psychiatriques, et moins de deux pour cent mettent l'accent sur l'organisation (par exemple, la gestion des prisons).

Les caractéristiques méthodologiques de la recherche correctionnelle

La présente section contient une description de certaines caractéristiques techniques ou méthodologiques de la recherche correctionnelle. On a principalement cherché à savoir si la recherche correctionnelle est de nature quantitative (empirique) plutôt que qualitative (processuelle, descriptive, etc.). Plus des deux tiers

des articles examinés ont utilisé exclusivement une méthode quantitative, moins d'un cinquième ont eu recours à une approche qualitative et un pourcentage encore moindre (13,3%) a combiné les deux approches dans le même projet de recherche.

La catégorie de loin la plus fréquente regroupe les études descriptives qui représentent plus du tiers de tous les projets de recherche correctionnelle ayant fait l'objet d'un article dans les deux revues. Parmi les formes les plus fréquentes d'études descriptives, on note celles où un profil d'un groupe de détenus a été établi. Les études d'évaluation viennent tout de suite après, en termes de fréquence : elles comptent en effet pour un peu plus du cinquième de l'ensemble de la recherche. Au troisième rang figurent les enquêtes, utilisées dans près de dix pour cent de tous les projets de recherche correctionnelle. Les sujets des enquêtes peuvent être extrêmement variés : il peut s'agir du grand public, des contrevenants, du personnel des établissements correctionnels ou d'une quelconque combinaison de ces groupes (les enquêtes multiples). Parmi les autres types d'études dignes de mention, notons les études de cas, les études psychométriques et les études de prédiction. Les études par observation, les analyses de contenu, les études longitudinales et interculturelles sont rarement entreprises.

Les sources de données les plus utilisées sont les données du système de justice pénale (les statistiques de la police, les dossiers des services correctionnels, etc.). Plus de la moitié des études ont utilisé ces bases de données comme principale source d'information. Les données psychométriques (tests et échelles psychologiques), utilisées dans près de dix pour cent des études, se situent au deuxième rang. Parmi les autres sources de données dignes de mention, notons les rapports cliniques qualitatifs, les enquêtes effectuées auprès des contrevenants, les enquêtes auprès du personnel des établissements correctionnels et les observations du comportement.

Les détenus constituent de loin le sujet le plus fréquent. Ils font en effet l'objet de plus de soixante pour cent des études. Les études portant sur les probationnaires ou les libérés conditionnels représentent un peu plus de dix pour cent de l'ensemble de la recherche correctionnelle. Le personnel des services correctionnels est moins sollicité à cet égard.

Pour ce qui concerne les caractéristiques spécifiques des contrevenants utilisés comme sujets d'étude, les hommes sont sept fois plus susceptibles de faire l'objet d'une étude que les femmes, et les contrevenants adultes trois fois plus que les jeunes contrevenants. La race des contrevenants est rarement précisée dans les articles. Moins de cinq pour cent des cas font spécifiquement référence à l'utilisation de contrevenants autochtones comme sujets d'étude. Près du huitième des articles utilisent comme sujets les délinquants sexuels ou les délinquants considérés comme mentalement dérangés. Un autre item cherche à déterminer la méthode de recherche. Les études descriptives, de type soit quantitatif soit qualitatif, représentent plus de la moitié des études effectuées. Les études de corrélation suivent au deuxième rang et représentent plus du cinquième de la recherche correctionnelle. Les études expérimentales et quasi expérimentales (expériences statistiques), sont également assez fréquentes.

Des analyses statistiques sont effectuées dans près des trois quarts des études. Un nombre à peu près égal d'études comportant des statistiques descriptives et des statistiques inférentielles. A peine un peu plus de dix pour cent des études combinent ces deux types de statistiques.

L'une des questions qui se posent est de savoir si la recherche correctionnelle peut être qualifiée principalement de recherche fondamentale ou si elle doit être reliée à la politique. L'item numéro 40 cherche à déterminer si les articles comportaient des implications en matière de politique et, dans l'affirmative, si ces implications étaient claires ou vagues, majeures ou mineures. Les auteurs ont conclu à des implications en matière de politique dans près de soixante pour cent des articles. Il y a à peu près autant d'énoncés de politique ou de recommandations clairs que vagues. Ils se rapportent en général à des aspects mineurs de la politique, plutôt que de recommander de grandes réformes au niveau des politiques ou des programmes.

L'un des indices de la rigueur et du professionnalisme de la recherche consiste à déterminer si un chercheur reconnaît les lacunes de son travail et en discute. On pourrait en effet prétendre qu'un véritable professionnel a l'obligation de mettre en garde les non-initiés sur les aspects les plus subtils de sa recherche. Les préposés au codage dans la présente étude ont examiné de près chaque article à la recherche d'une discussion sur les lacunes et les faiblesses du travail ou d'un avertissement en ce sens donné aux praticiens ou aux responsables des politiques. Plus des trois quarts des études passent sous silence les faiblesses ou les lacunes de la recherche ou ne conseillent pas aux utilisateurs potentiels d'être prudents dans l'application des résultats.

Changements au niveau de la recherche correctionnelle dans le temps

L'un des principaux objectifs de cette étude historique consiste à déterminer si les questions correctionnelles qui ont fait l'objet de la recherche ou si les méthodes utilisées pour effectuer cette recherche ont changé dans le temps. Pour effectuer cette analyse temporelle, les chercheurs de la présente étude ont partagé la période de 32 ans couvrant la recherche correctionnelle en deux périodes de 16 ans. Les recherches menées entre 1958 et 1973 ont donc été comparées à celles effectuées entre 1974 et 1989 (inclusivement). Ainsi donc, les expressions «les premières années» ou «la première période» réfèrent à la période de 1958 à 1973, alors que les expressions «récemment» ou «dans la deuxième période» font référence à la période de 1974 à 1989.

Il convient d'apporter ici une précision. Le point de référence est la date de publication. Il se peut qu'une étude ait été publiée en 1974 et qu'elle soit de ce fait considérée comme faisant partie de la documentation plus récente en matière correctionnelle, même si elle a été effectivement entreprise entre 1970 et 1973. Normalement, elle aurait dû faire partie de la première période; toutefois, les chercheurs de la présente étude n'ont aucun moyen de déterminer quand les chercheurs ont effectivement procédé à l'étude ni le temps qu'il a fallu pour faire publier leur travail. Par conséquent, cette analyse temporelle comporte sans aucun doute des erreurs de classification.

Les auteurs étudient aussi quelles phases du système de justice pénale ont retenu l'attention des chercheurs au cours des deux périodes. Cette information est tirée d'une analyse plus importante de la recherche criminologique effectuée au Canada (voir Roberts et Gabor, 1990). Au cours de la première période, près de quatre-ving-dix pour cent des articles sur la recherche criminologique, traitant d'un aspect quelconque du système de justice pénale, et ayant été publiés dans *CJC* et *Criminologie*, portaient sur des questions correctionnelles, et le reste sur la police et les tribunaux. Dans la deuxième période, l'intérêt pour la police et les tribunaux s'est accru, et on note une baisse de la fréquence relative des articles portant sur la recherche correctionnelle. Pourtant, un article sur des questions correctionnelles paraît deux fois plus souvent que les articles traitant de la police et des tribunaux, même une fois ces articles combinés.

L'accent mis sur certaines questions correctionnelles a également changé dans le temps. La fréquence relative des études ayant trait à la réadaptation ou au traitement a légèrement augmenté avec le temps. Par ailleurs, la recherche sur des délinquants particuliers (souvent les délinquants sexuels), de même que la recherche sur l'évaluation des détenus, était beaucoup plus importante dans la première période que dans la deuxième.

On pourrait donc s'attendre à ce que la deuxième période de recherche ait été témoin d'un nombre croissant de recherches quantitatives. Il est intéressant de constater que la fréquence relative de la recherche quantitative par rapport à la recherche qualitative n'a pas changé avec les années; du moins pas selon l'échantillonnage d'articles utilisé pour la présente étude. Ce qui a changé par contre, c'est l'attention accordée à différents types de recherche. Les études de cas, les études descriptives et les études de prédiction sont proportionnellement plus nombreuses au cours de la première période. Les études d'évaluation et les enquêtes, par ailleurs, ont pris récemment beaucoup plus d'importance qu'elles n'en avaient dans la première période.

Pour ce qui concerne les méthodes de recherche, la différence la plus notable entre les deux périodes est l'utilisation beaucoup plus fréquente d'un plan expérimental proprement dit au cours de la deuxième période. Les analyses statistiques, quand elles font partie de la recherche, sont plus descriptives au cours

des premières années et plus inférentielles (accompagnées de tests de signification statistique) dans la deuxième période.

L'effet de l'orientation disciplinaire sur la recherche correctionnelle

Cette section fait état d'analyses établissant le lien entre le cadre disciplinaire de la recherche et le paradigme criminologique choisi, les questions étudiées et les méthodes retenues. Chaque article a été classé comme étant principalement psychologique, sociologique, juridique ou médico-psychiatrique. Les chercheurs ont estimé qu'il était préférable de caractériser le travail d'après le type de variables examinées plutôt que d'après l'affiliation de l'auteur, malgré la subjectivité que suppose un tel exercice. Cette décision se fonde sur le fait que l'auteur peut travailler dans un département de criminologie et faire exclusivement de la recherche psychologique. Ainsi, chaque article a dû être évalué en fonction de la discipline principale à laquelle il peut être rattaché.

Un pourcentage élevé des recherches médico-psychiatriques et psychologiques sont de tradition positiviste. Les travaux juridiques et sociologiques, beaucoup moins susceptibles d'appartenir à la tendance positiviste, se rattachent plus facilement à une perspective sociale, c'est-à-dire une perspective qui examine les réactions du système correctionnel à l'égard des délinquants plutôt que d'étudier le comportement des délinquants eux-mêmes.

Près de la moitié des articles ayant une orientation psychologique portent sur la réadaptation et le traitement. Plus du quart des articles appartenant à l'approche médico-psychiatrique portent sur le traitement, alors qu'un cinquième seulement des articles ayant adopté une approche juridique ou sociologique traitent de cette question. La recherche sur les groupes spéciaux de délinquants, est plus fréquente dans les études médico-psychiatriques. Viennent tout de suite après les études ayant adopté une approche psychologique. Ici encore, les articles sociologiques et juridiques traitent rarement des groupes spéciaux de délinquants. D'autres questions sont examinées dans cette étude. Toutefois, elles n'ont pas été incluses dans le tableau parce que les différences entre les disciplines, au niveau du traitement de ces questions, sont moins prononcées ou n'existent tout simplement pas.

Il est intéressant de noter que les articles juridiques adoptent plus facilement une approche quantitative comme modèle principal et délaissent l'approche qualitative. Il est peut-être aussi surprenant de constater que la recherche psychologique et sociologique utilise à peu près également chacune de ces deux approches. Le seul résultat qui n'est peut-être pas contre-intuitif est celui selon lequel les chercheurs qui ont choisi un cadre médico-psychiatrique préfèrent l'approche qualitative aux méthodes quantitatives.

Pour ce qui est des préférences sur les types d'études menées, les études évaluatives retiennent grandement l'attention des chercheurs qui adoptent un cadre psychologique ou juridique, alors qu'elles sont peu prisées des auteurs des travaux sociologiques ou médico-psychiatriques. Les enquêtes, par ailleurs, sont de préférence effectuées par les sociologues. Les études de cas et les études psychométriques sont beaucoup plus fréquentes dans la recherche médico-psychiatrique ou psychologique. La recherche descriptive proprement dite se retrouve davantage dans les études sociologiques ou médico-psychiatriques.

La méthode descriptive, ne pas confondre avec l'étude descriptive (par exemple une analyse descriptive pourrait être utilisée dans une étude évaluative), est encore une fois beaucoup plus susceptible d'être utilisée dans la recherche sociologique ou médico-psychiatrique. En fait, plus de la moitié des études appartenant à ces deux catégories ont utilisé une méthode descriptive. La recherche psychologique, au contraire, utilise beaucoup plus souvent un plan expérimental proprement dit et est suivie dans ce sens par la recherche juridique. Le plan quasi expérimental, encore une fois, se retrouve plus fréquemment dans les travaux psychologiques ou juridiques. Par ailleurs, on trouve peu de différences, entre les disciplines, au titre de la fréquence relative des études correctionnelles effectuées.

Des différences substantielles sont également constatées dans le type d'analyses statistiques utilisées en recherche dans les diverses disciplines. Les recherches psychologiques et médico-psychiatriques sont environ trois fois plus susceptibles d'utiliser des statistiques inférentielles plutôt que descriptives, quand elles présentent des données statistiques. Les travaux sociologiques et juridiques utilisent à peu près également les statistiques inférentielles et les statistiques descriptives.

La recherche à l'université ou au gouvernement

La comparaison de ces deux secteurs révèle peu de différences significatives. La recherche effectuée au sein du gouvernement est un peu plus susceptible d'être quantitative, alors que la recherche universitaire montre une légère préférence pour le type qualitatif. On ne sait pas très bien si un tel résultat traduit de véritables différences entre ces secteurs ou s'il s'agit plutôt de différences rattachées à l'orientation disciplinaire. Il n'est pas non plus surprenant de constater que les chercheurs gouvernementaux ont beaucoup plus tendance à faire des recommandations de politique que leurs homologues universitaires. Toutefois, il n'y a pas de différence substantielle notable dans la clarté ou la portée (c'est-à-dire majeure, mineure) des recommandations présentées par les chercheurs de ces deux secteurs.

Évaluation des programmes

Cette section fait état des résultats tirés d'une sous-série d'articles sur la recherche correctionnelle traitant de l'évaluation d'un programme. Sur les 165 articles de recherche correctionnelle publiés dans *CJC* et *Criminologie*, 55, soit le tiers, traitent de l'évaluation d'un programme correctionnel. Un seul de ces articles n'a pas été publié dans *CJC*. Près de la moitié de ces évaluations sont parues sous la direction de Marie-Andrée Bertrand ou de Marc Leblanc, alors rédacteurs, ce qui laisse supposer que la politique de rédaction peut, du moins en partie, influencer la publication (sinon la réalisation) de ce genre d'évaluation. Plus de quatre-vingt-dix pour cent des évaluations de programme ont été effectuées par des chercheurs anglophones. Près de la moitié de ces évaluations ont eu lieu en Ontario. Le financement a habituellement été fourni par le gouvernement provincial (habituellement l'Ontario) ou par le Solliciteur général du Canada. Le secteur privé, le CRSJ et d'autres ministères fédéraux ont financé très peu d'évaluations de programmes correctionnels.

Près de la moitié des études évaluatives ont été menées par des chercheurs universitaires. Environ quinze pour cent ont été entreprises par des fonctionnaires et quinze pour cent par le personnel des établissements correctionnels (habituellement les pénitenciers). Très peu d'évaluations de type correctionnel ont été effectuées par les instituts de recherche, les entreprises privées (du moins dans ces deux importantes revues), les agences des services sociaux, les cliniques ou les établissements psychiatriques.

Moins de dix pour cent des évaluations effectuées dans les universités ont été entreprises par l'un des quatre départements de criminologie les plus connus, soit Montréal, Ottawa, Toronto ou Simon Fraser. Au ministère fédéral du Solliciteur général, ces études ont presque toujours été entreprises par le personnel des établissements correctionnels plutôt que par les employés travaillant à l'Administration centrale à Ottawa. Il n'est donc pas surprenant de constater que les évaluations ont tendance à porter beaucoup plus fréquemment sur les programmes des établissements que sur les programmes communautaires. Il ne faut donc pas s'étonner que les sujets des études évaluatives soient habituellement les détenus des établissements fédéraux.

Les psychologues ont mené près de la moitié des évaluations de programme. Près du cinquième des évaluations sont de type sociologique et environ le septième de type juridique. Un pourcentage tout à fait négligeable des évaluations de programme ont été effectuées dans un cadre médico-psychiatrique.

On ne peut manquer de constater que la très forte majorité des évaluations porte sur les programmes de réadaptation ou de traitement. En effet, plus des deux tiers des évaluations rentrent dans cette catégorie. Aucune autre question correctionnelle (par exemple, la sécurité, les groupes spéciaux de délinquants, la

formation du personnel, etc.) ne compte pour plus de cinq pour cent des évaluations. Dans la catégorie des programmes de réadaptation et de traitement, une nouvelle analyse indique que les évaluations des programmes de psychothérapie ou de counselling sont beaucoup plus fréquentes que celles qui traitent de la formation professionnelle, de l'éducation ou de la croissance sociale des délinquants.

La question de savoir si les études ont un fondement théorique ou constituent ce qui pourrait être appelé «de l'empirisme pur» est une question importante en recherche appliquée. Dans le contexte de l'évaluation des programmes, on pourrait se demander si le programme à l'étude repose sur un cadre théorique donné. Les auteurs ont élaboré leurs hypothèses à partir d'un cadre théorique ou si, en fait, le programme disposait d'un tel cadre théorique. Dans quarante pour cent des évaluations, le cadre et les hypothèses du programme ont clairement été élaborés. Dans un peu moins du tiers des évaluations, ce cadre n'est que vaguement présenté. Environ six pour cent des articles ne contenaient aucune discussion des bases théoriques du programme à l'étude.

Le niveau d'analyse des évaluations révèle également que les organismes de financement et les chercheurs s'intéressent davantage à réformer des individus, des groupes ou des systèmes complets. Près des trois quarts des évaluations mettent l'accent sur l'incidence des programmes sur les individus (microanalyses). Environ dix pour cent seulement des évaluations traitent de programmes mettant l'accent sur un groupe social pris dans son ensemble (mésoanalyses). Un programme axé sur les délinquants autochtones à l'échelle du système correctionnel fédéral serait un bon exemple de ce type de programme. Près d'un septième des évaluations de programme pourraient être classées comme des «macroanalyses». Une évaluation centrée sur un aspect quelconque du fonctionnement du système correctionnel dans son ensemble (par exemple, la rationalisation des coûts) rentrerait dans cette catégorie.

Plus des deux tiers de ces évaluations ont recours exclusivement à des méthodes quantitatives, moins du quart à des méthodes qualitatives seulement, et environ sept pour cent des études évaluatives combinent les deux méthodes.

Les statistiques ou les dossiers de la justice pénale constituent la principale source de données utilisée pour les évaluations dans le domaine correctionnel. Plus du tiers de ces études se fondent exclusivement sur les données du système. Un certain nombre d'autres études utilisent les données ou les dossiers officiels conjointement à d'autres sources de données (un sixième de tous les articles combinent deux ou plusieurs bases de données). Environ le huitième des études ont recours à des données psychométriques et un peu moins de dix pour cent, à des données basées sur l'observation, les enquêtes et les données cliniques (qualitatives).

Quant aux méthodes de recherche des études évaluatives, il y a partage égal entre le plan expérimental et le plan purement descriptif. Près du tiers des études rentrent dans chacune de ces catégories. Les études de corrélation et les études quasi expérimentales viennent respectivement au deuxième et au troisième rang, en termes de fréquence. Les études par observation sont rarement utilisées comme moyen d'évaluation.

Dans les études évaluatives qui présentent des statistiques, les statistiques inférentielle sont utilisées deux fois plus souvent que les statistiques descriptives. Les deux formes d'analyse statistique sont combinées dans un peu moins de dix pour cent des évaluations de programme.

La signification des résultats est l'un des points qui pourraient laisser paraître certaines erreurs systématiques dans la recherche, dans les rapports des chercheurs ou dans les données publiées dans les revues professionnelles. La question est alors de savoir si les études qui utilisent des tests de signification sont plus susceptibles d'atteindre l'étape de la publication lorsque résultats sont positifs, c'est-à-dire lorsque certains résultats significatifs sont révélés. Si tel est le cas, plusieurs scénarios pourraient expliquer ce phénomène. Le scénario le plus évident est bien sûr le fait que le processus de publication est aléatoire et que la prédominance des résultats positifs indique que la plupart des programmes qui ont été évalués atteignent leurs objectifs. On pourrait aussi penser que les chercheurs choisissent des méthodes qui ont tendance à

favoriser la probabilité de résultats positifs. Ou encore, il est possible que les chercheurs préfèrent traiter des résultats significatifs reléguant les résultats moins significatifs, dans les oubliettes des projets de recherche criminologique non publiés. (Certains archéologues s'intéressant à la criminologie analyseront peut-être un jour les montagnes de documents qui n'auront jamais été publiés pour en tirer quelques révélations intéressantes du point de vue du contenu ou de l'éthique de la recherche sur la criminalité.) Il se peut aussi que les rédacteurs des revues scientifiques soient plus favorables aux projets de recherche qui contiennent des résultats significatifs. Ces articles ont donc plus de chance de paraître dans les revues scientifiques, comme celles qui font l'objet de la présente étude historique. Si les scientifiques croient que tel est le cas, ils peuvent pratiquer une forme d'autocensure les incitant à mettre l'accent sur les résultats significatifs dans les articles qu'ils soumettent aux publications scientifiques.

Les auteurs de la présente étude ne sont pas en mesure de savoir quel scénario est exact, et devront attendre le rapport des archéologues. Les études évaluatives contenant surtout des résultats significatifs sont trois fois plus fréquentes que celles où la plupart des valeurs «p» n'ont pas de signification (le niveau 0.05 a été utilisé comme critère de signification). En toute justice pour les chercheurs et éditeurs, il convient de souligner que dans les études évaluatives utilisant des tests statistiques, les résultats significatifs sont à peu près aussi fréquents que les résultats non significatifs. (Il convient de rappeler aux lecteurs qu'un article peut comprendre des douzaines de tests statistiques. Les préposés au codage de la présente étude ont simplement estimé s'il y avait une nette prépondérance des valeurs significatives ou non significatives ou si elles étaient à peu près également partagées.)

Enfin, les chercheurs de la présente étude ont examiné les implications en matière de politique découlant des études d'évaluation dans le domaine correctionnel. Plus du tiers de ces études ne contiennent aucune référence à la politique. La plupart des études dans lesquelles des conclusions ou des recommandations en matière de politique ont été tirées portaient sur des questions mineures plutôt que sur des questions de politique générale. En outre, les énoncés de politique sont plutôt vagues et manquent de clarté.

Conclusions

Les auteurs de la présente étude ont cherché à évaluer l'état de la recherche correctionnelle au Canada en effectuant une analyse du contenu des revues *Canadian Journal of Criminology* et *Criminologie*. Tous les articles de recherche qui ont été publiés depuis le lancement de ces deux revues sur les services correctionnels ont été recensés et codés en fonction de 40 items.

Bien que les chercheurs se soient efforcés de consulter toutes les parties intéressées à l'élaboration de l'instrument de codage et de raffiner cet instrument en le mettant plusieurs fois à l'épreuve, il faut souligner que toute forme de codage comporte des lacunes inhérentes (subjectivité, chevauchement des questions, etc.). Il est peut-être plus important de mentionner, au titre des lacunes de la présente étude, que la recherche correctionnelle au Canada ne se limite pas à ce qui est publié dans les deux principales revues criminologiques du pays. Une bonne partie de la recherche correctionnelle n'a jamais été publiée, est traitée dans des rapports techniques ou a été publiée dans d'autres revues au Canada ou à l'étranger. Les auteurs du présent rapport estiment néanmoins que les 165 articles dont le contenu a été analysé dans le projet actuel représentent une proportion importante des publications concernant le secteur correctionnel et un pourcentage élevé des principaux projets de recherche dans ce domaine.

Points saillants des résultats

Il est intéressant de constater qu'une bonne partie de la recherche correctionnelle qui a été publiée vient du secteur universitaire; toutefois, les quatre départements de criminologie les plus connus (Montréal, Ottawa, Toronto et Simon Fraser) ont peu contribué à ces travaux. Au sein du Service correctionnel du Canada, la plupart des projets de recherche sont effectués sur le terrain (par le personnel des pénitenciers) plutôt que par le personnel de l'Administration centrale à Ottawa. La majeure partie du financement est fournie par

les ministères fédéraux et provinciaux plutôt que par les universités, le secteur privé ou le CRSH. A peu près la moitié de toutes les études ont été menées soit en Ontario, soit au Québec.

La majeure partie de la recherche correctionnelle porte sur les établissements plutôt que sur les services correctionnels communautaires. Le sujet de recherche le plus fréquent est celui de la réadaptation ou du traitement. L'orientation disciplinaire des chercheurs est surtout psychologique, et non sociologique, juridique ou médico-psychiatrique. La forme de recherche correctionnelle la plus fréquente est une étude descriptive où sont élaborées les caractéristiques d'un groupe particulier de contrevenants. Les sujets des projets de recherche sont habituellement des hommes, adultes et détenus dans les établissements pénitentiaires. La plupart des études correctionnelles sont de nature quantitative plutôt que qualitative et utilisent en proportion égale les statistiques descriptives et les statistiques inférentielles.

L'une des hypothèses explorées dans la présente étude portait sur le changement dans le temps de la nature de la recherche correctionnelle. La période de 1958 à 1973 a été comparée à la période de 1974 à 1989. Bien que le nombre de projets de recherche ait augmenté en termes absolus, l'attention accordée à la recherche sur la police et les tribunaux a augmenté à un rythme plus rapide que la recherche correctionnelle. L'accent sur les questions de traitement s'est également intensifié, alors que l'importance relative de la recherche portant sur les groupes spéciaux de délinquants (par exemple, les délinquants sexuels) a baissé. Dans les méthodes utilisées, les études de cas et les études descriptives étaient beaucoup plus fréquentes au cours de la première période, alors que la recherche évaluative et les enquêtes sont plus en vogue aujourd'hui. De même, les plans expérimentaux sont plus fréquents aujourd'hui qu'au cours de la première période.

La présente étude révèle également des différences dans les types de recherche menée par diverses disciplines. Les études adoptant un cadre médico-psychiatrique ou psychologique portent davantage sur la question du traitement que les études utilisant une approche sociologique ou juridique. Les psychologues sont plus enclins aux études évaluatives, à la recherche quantitative et aux plans expérimentaux, alors que les sociologues préfèrent les études qualitatives, les enquêtes et les études descriptives.

Enfin, les chercheurs de la présente étude ont analysé une sous-série d'articles correctionnels (55 au total) faisant état d'une évaluation de programme. Habituellement, ce genre d'évaluation est effectuée par des universitaires ou le personnel des pénitenciers. La plupart ont été menées par des psychologues. Les évaluations de programme ont tendance se concentrer sur les programmes de traitement en établissement. La mesure du résultat est souvent le taux de récidive et la principale méthode utilisée est surtout quantitative.

immuables, hypothèse qui est incompatible avec les objectifs de réadaptation. (Le lecteur de ce rapport pourrait prétendre qu'une telle conclusion est injuste, que peu d'intervenants dans le système correctionnel croient que le crime est, dans certains cas, le fait du «destin». Cette allégation de type déterministe et la tendance au conservatisme se fondent sur la nature de la recherche correctionnelle et sur les hypothèses qui la sous-tendent, et non sur l'évaluation de la personnalité de ceux qui effectuent cette recherche.)

Orientation pour la recherche à venir

Cette dernière section renferme quelques recommandations générales sur les questions qui pourraient être considérées comme des priorités pour la recherche à venir. Bien entendu, la liste n'est pas exhaustive.

- (1) Étant donné que les études sur les établissements dominent la recherche correctionnelle, on pourrait mettre plus d'accent sur les aspects des services correctionnels communautaires.
- (2) Le sujet de la réadaptation et du traitement, bien qu'il soit essentiel, a été la préoccupation dominante de la recherche correctionnelle. D'autres questions, comme la sécurité, la formation du personnel et la gestion des ressources ont reçu peu d'attention. Une certaine réorientation vers ces domaines pourrait être appropriée.

- (3) Plus de recherches devraient être effectuées à l'extérieur de l'Ontario et du Québec. Les recherches sont particulièrement rares dans les Maritimes et dans le Nord du Canada.
- (4) La majeure partie du financement de la recherche correctionnelle est assurée par deux ou trois ministères fédéraux et provinciaux. La décentralisation des sources de financement favoriserait la diversification des recherches et une plus grande autonomie des chercheurs.
- (5) Les quatre départements de criminologie les plus connus au Canada, soit Montréal, Toronto, Ottawa et Simon Fraser, ont relativement peu contribué à la recherche correctionnelle au Canada, du moins pour ce qui est des recherches publiées. Une plus grande participation de ces départements interdisciplinaires contribuerait probablement à l'amélioration de la qualité de la recherche correctionnelle. En outre, il est certainement nécessaire que la recherche correctionnelle adopte une perspective interdisciplinaire. La présente étude a montré l'incidence profonde de l'orientation disciplinaire d'un chercheur sur la façon dont la recherche est menée. Les chercheurs ayant participé à des projets interdisciplinaires ont tendance à examiner de plus nombreuses options méthodologiques avant d'entreprendre l'étude. Ils ont également moins tendance à poursuivre, d'une façon dogmatique, une seule orientation théorique dans la recherche.
- (6) La plupart des recherches entreprises au sein du Service correctionnel du Canada se font sur le terrain. Bien que la participation à ce niveau ne doive pas être découragée, il faut bien comprendre que les recherches ainsi produites se rapportent de façon très spécifique au milieu dans lequel elles sont effectuées. L'Administration centrale à Ottawa aurait plus tendance à mener des recherches plus fondamentales ayant des applications plus larges. On pourrait donc recommander qu'il y ait une certaine réorientation dans ce sens. Les chercheurs en poste sur le terrain sont particulièrement peu critiques à l'égard des hypothèses sur lesquelles se fondent leurs recherches et sur les objectifs à réaliser.
- (7) Il y a beaucoup «d'empirisme pur» dans la recherche correctionnelle. Bon nombre d'études ne comportent aucun fondement théorique solide et ne pratiquent aucune autocritique. Les auteurs se fient exagérément à la capacité des nombres de conduire directement aux déductions causales et aux décisions de politique recherchées. Ils amoindrissent la part que tiennent les erreurs systématiques et les intérêts acquis dans les interprétations que tirent des études les utilisateurs des recherches. On pourrait encourager les chercheurs à discuter de façon plus concrète des implications de leurs études et à mettre en garde le lecteur contre les lacunes et les faiblesses de leurs recherches.
- (8) La recherche correctionnelle met beaucoup trop d'accent sur l'individu (microanalyse) comme unité d'analyse. Le traitement et la sécurité sont souvent considérés comme des questions qui doivent être traitées au cas par cas. La recherche accorde donc peu d'attention aux questions de plus large portée comme le milieu correctionnel. Par exemple, aucune étude n'a tenté de mesurer ou d'évaluer la capacité du milieu carcéral à favoriser l'harmonie interpersonnelle et les efforts de traitement. La plupart des études traitent exclusivement des caractéristiques particulières des contrevenants (personnalité, antécédents sociaux, etc.). L'incidence des différents styles de gestion sur les divers programmes devrait également être examinée. Bien d'autres questions portant sur l'environnement correctionnel dans son ensemble doivent être étudiées.
- (9) On se fie également beaucoup trop dans la recherche correctionnelle à l'utilisation des statistiques officielles sur le crime et aux dossiers des services correctionnels. Dans des études d'évaluation, le taux de récidive est bien trop souvent la principale ou la seule mesure du résultat. Les enquêtes auprès des contrevenants, les études par observation et les études de cas doivent être prises en compte chaque fois qu'il est possible de le faire. En outre, des études longitudinales devraient autant que possible être effectuées pour évaluer l'incidence des programmes sur un certain nombre de points d'observation au cours d'une période de suivi suffisamment longue.

- (10) La majeure partie de la recherche évaluative porte sur l'évaluation de l'impact. On accorde très peu d'attention aux évaluations des processus, qui cherchent une réponse à la question de savoir si un programme répond aux spécifications de la méthode de recherche et atteint les groupes cibles. Avant d'évaluer le résultat d'un programme donné (par exemple, un programme de traitement), il est tout à fait raisonnable de penser que l'on doit savoir si le programme fonctionne comme il devrait, c'est-à-dire qu'il faut savoir si le personnel est qualifié, si les clients sont assortis aux interventions, et si les interventions rejoignent de façon suffisante les clients.

Références

*Jubenville, R. (1986) Revue canadienne de criminologie : A Significant Achievement. *Perspectives on Corrections*. 1 : 19-22.

Laub, J. (1983) *Criminology in the Making: An Oral History*. Boston : Northeastern University Press.

*Roberts, J. et T. Gabor (1990) *Criminological Research in Canada: An Historical Content Analysis*. Ottawa : Justice Canada et Solliciteur général Canada.

Rock, P. (1988) *A History of British Criminology*. Oxford : Clarendon Press.

L'administration des établissements carcéraux dans les années 1990 : le défi posé pour la recherche et la gestion

par
Guy Lemire, Ph.D.
Université de Montréal

J'ai un peu l'impression ce matin d'être sous haute surveillance puisque l'Exécutif du service correctionnel du Canada de la région du Québec a pris la peine de se déplacer, de suspendre temporairement ses réunions pour venir écouter mon exposé. J'espère que ce que je vais dire ne sera pas retenu contre moi, mais sera plutôt vu dans une perspective de nécessité de changements car c'est une de mes convictions profondes et je vais essayer de vous en convaincre ce matin que le milieu carcéral est peut-être arrivé à un moment clef et qu'il faut considérer de nouveaux défis et de nouvelles façons de gérer la peine privative de liberté. J'aimerais remercier le Service correctionnel et en particulier Frank Porporino de son invitation. Je le remercie d'autant plus qu'il me donne l'occasion de vous parler d'un sujet qui me tient beaucoup à cœur: La question des défis posés par la recherche et la gestion. À cette époque précise de fonctionnement du milieu carcéral, je pense qu'il sera de plus en plus essentiel qu'il y ait des liens tissés entre la recherche et la gestion. Et j'apprécie que Frank me donne l'occasion de vous entretenir de ce sujet ce matin.

Je vais être un peu délinquant parce que, vous le savez tous les gens qui ont travaillé en prison sont un peu délinquants à leur façon. Je vais être un peu délinquant dans ce sens que, durant les deux premiers jours de la conférence, on a beaucoup emprunté aux perspectives psychologiques. J'ai beaucoup appris sur l'analyse des besoins des détenus et sur les questions touchant le personnel. Donc, les perspectives psychologiques ont été bien représentées durant les deux premiers jours. De ce côté, je vais essayer de faire quelque chose de différent. Je vais mettre de l'avant une perspective un peu plus sociologique et organisationnelle pour cerner quels sont les enjeux du milieu pénitentiaire des années 90 et même des années 2000.

Comme point de départ, je vous soumettrai deux propositions, complémentaires l'une à l'autre d'ailleurs. La première ça serait de dire que, contrairement à ce qu'on pense souvent, le milieu carcéral est un milieu qui change. La conception qu'on a souvent des pénitenciers notamment avec ses forteresses physiques imposantes, c'est de les considérer comme des forteresses inébranlables, inaccessibles, que rien ne peut toucher. Je pense, au contraire, que c'est un milieu en plein changement et ça me mène justement à la deuxième proposition qui complète ce que je viens de dire. C'est que ce changement s'est considérablement accentué au cours des deux dernières décennies. Tellement accentué qu'à mon avis les changements qui se passent en prison ne s'additionnent pas mais ont plutôt un effet multiplicateur. Les changements qui se passent en prison à l'heure actuelle ont tendance à s'accélérer et ça pose le défi d'essayer de faire le point sur les enjeux que ces changements-là vont déterminer et les solutions qu'on peut y apporter.

Pendant longtemps, l'un des concepts clefs, sinon le concept clef, pour comprendre le milieu carcéral, ça a été celui d'établissement totalitaire ou établissement total. Goffman parlait de total institutions, ces établissements qui prennent en charge l'ensemble de la vie et des besoins des personnes qui sont incarcérées. Ainsi l'établissement totalitaire ou l'établissement total comporte une idée de pouvoir absolu que certaines personnes détiennent sur d'autres.

À mon avis, cette conception d'institution totale est en partie dépassée et d'autres analyses faites, notamment durant les années 80 se rapprochent plus de la situation actuelle du milieu carcéral. Il y a en particulier un livre qui a été écrit par deux auteurs américains, Stastny et Tyrnauer, et qui s'intitule "Who Rules the Joint?".

Ce titre indique bien le thème du livre. Pour les auteurs, le milieu carcéral est devenu un milieu éclaté et le concept-clef est celui de "détotalisation", d'éclatement du pouvoir totalitaire.

Quand on dit que le milieu carcéral est un milieu éclaté, on ne dit pas que la prison est en train de disparaître. Je ne veux pas donner de faux espoirs à certains; je ne veux pas non plus donner de craintes à d'autres. Je ne suis pas personnellement un abolitionniste, mais je pense qu'une certaine façon de gérer la prison tire un peu à sa fin, je dis bien une certaine façon de gérer la prison, et on ne sait pas ce que sera l'alternative à ça.

Et pour essayer de vous démontrer qu'une certaine façon de gérer la prison est en train de disparaître, je vais justement emprunter à ces deux auteurs, Stastny et Tyrnauer, deux variables. Ces deux variables sont les suivantes: les rapports de pouvoir et le système de privilèges. Je pense que quand on parle de prison, parler de rapport de pouvoirs, parler de rapport de force et de système de privilèges c'est parler de notions capitales et essentielles pour la compréhension de ce milieu.

En utilisant ces deux variables, je vais me permettre aussi de faire un peu d'histoire pour mieux situer l'ampleur des changements qui se sont passés.

Le système pénitentiaire, vous le savez tous et toutes, date du début de 19^e siècle. Et pendant 150 ans, c'est demeuré un milieu relativement stable. Ça ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de problèmes. Ça ne veut pas dire qu'il n'y avait pas d'émeutes. Mais l'établissement carcéral traditionnel avait développé certains mécanismes de fonctionnement se situant autour du système de privilèges et des rapports de pouvoirs qui lui donnaient une relative stabilité.

J'ai dit qu'il y avait des émeutes. Ces émeutes nous sont bien connues: incendie, destruction importante de biens matériels, mais peu de violence sur les personnes de la part des détenus. Il faut cependant souligner que ces mutineries avaient un caractère fonctionnel. Parce que, si vous regardez ce qui en résultait le lendemain, jamais l'établissement n'était en contrôle de la situation comme à ce moment-là. La direction et le personnel détenaient alors un pouvoir pratiquement absolu, de sorte que les émeutes traditionnelles des pénitenciers, loin de contribuer à diminuer le pouvoir existant dans les établissements, contribuaient plutôt à le renforcer.

Et cet établissement carcéral traditionnel, il était relativement stable. On en a encore des reliquats aujourd'hui. L'établissement à sécurité maximale traditionnel est un héritage de cette époque. On sait que, dans ce modèle, les détenus forment une espèce de collectivité. D'ailleurs, c'est autour de cette réalité que se sont développées les recherches au niveau du code de valeurs des détenus, de la sous-culture, etc. Donc, les détenus existent en tant que groupe, en tant que collectivité et ont des leaders, et ce faisant, ils ont un certain pouvoir dans l'établissement.

Bien sûr, ils n'ont pas "le gros bout de bâton" (pour employer une expression connue) mais assez de pouvoir pour forcer le personnel et la direction à négocier avec eux, d'où le développement du système de privilèges qu'on connaît bien aujourd'hui. Dans l'établissement sécuritaire classique, le système de privilèges était l'outil de gestion des administrateurs et l'outil de travail numéro un des gardiens. Le système de privilèges veut dire essentiellement que certaines concessions sont faites aux détenus dans des domaines que l'établissement va juger plus ou moins importants en retour de concessions de la part des détenus sur des domaines jugés essentiels par la direction et le personnel.

Donc, ça signifie que l'établissement n'a pas un pouvoir absolu sur les personnes qui en font parti. Je pense que le système de privilèges témoigne jusqu'à un certain point que les gardiens et la direction des établissements carcéraux ont toujours eu besoin des détenus pour fonctionner. Les leaders, parmi les détenus, jouent un rôle crucial à cet effet. On peut même affirmer que, dans certains établissements, les leaders parmi les détenus sont probablement des personnes plus importantes que la plupart des gardiens puisqu'ils ont un ascendant énorme et important sur la majorité des détenus de telle sorte que ces établissements très

coercitifs sont en partie gérés par leaders interposés. Les vrais keepers, ce sont souvent ces leaders extrêmement puissants, extrêmement imposants, capable d'assurer un certain ordre dans ces établissements.

Encore aujourd'hui, plusieurs établissements s'inspirent de cette façon de fonctionner. Les leaders parmi les détenus sont encore des personnes-clefs dans un certain nombre d'établissements et les directeurs sont certes mieux placés que moi pour en faire la démonstration. Mais ce que ça signifie, c'est que, déjà dans ces modèles, le personnel et la direction ont besoin des détenus, d'une certaine collaboration des détenus pour fonctionner. On n'obtenait pas des détenus une soumission totale et immédiate, mais plutôt une collaboration minimale dans le cadre d'un échange de bons procédés.

Pendant presque 150 ans, le milieu carcéral a vécu, et en partie vit encore, sur ce modèle. Mais depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, un certain nombre de réalités nouvelles ont fait leur apparition en prison et ont singulièrement modifié les règles du jeu.

Je pense que les années 50 sont remarquables en prison par l'avènement un peu plus systématique de l'idée de réhabilitation ou de rééducation. Ça ne veut pas dire qu'à partir de 1950, tous les établissements sont devenus des établissements spécialisés dans la rééducation. Il ne faut pas se faire d'illusions, il ne faut pas se compter des histoires là-dessus. Ce que je veux dire par là, c'est que cette notion de réhabilitation a créé un espèce de précédent en milieu carcéral dans ce sens que la sentence d'emprisonnement n'était plus auto-suffisante. Dans le modèle traditionnel que je viens de décrire, la prison se suffisait à elle-même. D'ailleurs on la décrivait à cette époque-là comme une ville qui se gérait, qui se dirigeait, dont le maire était le directeur de l'établissement, etc. On pouvait décrire ça comme une ville tout à fait autonome. Je pense que la prison rééducative a commencé par créer une première brèche dans cette autosuffisance puisque la notion de réhabilitation ou de rééducation des détenus implique qu'on s'occupe de retour en société. Autrement dit, ce qui se passe en prison n'est suffisant pour gérer la peine d'emprisonnement; il faut penser en terme de retour en société. Et d'ailleurs, le système des libérations conditionnelles, qui a pris un essor important au Canada à partir de la fin des années 50, s'inscrivait exactement dans cette perspective-là. Une sentence de prison, c'était une première partie passée en prison, mais c'était aussi une deuxième partie de la sentence passée en société. Il a donc eu une continuité prison/société qui s'est établie. Et je pense que cela a eu un effet majeur sur le fonctionnement de la prison dans ce sens que cela a ouvert la prison à la société. Cette ouverture était bien sûr restreinte. La société n'était intéressante pour la prison de cette époque que dans la mesure où elle permettait de réussir une réinsertion sociale, mais la brèche dans le mur était créée.

Au niveau des relations de pouvoir entre les gardiens et les détenus, l'entrée de la société en prison dans une perspective de rééducation, marque l'arrivée d'un troisième larron: le professionnel des sciences humaines. La relation gardien/gardé, qui avait été l'essentiel de la prison pendant 150 ans, se trouve diluée. Cela signifie que le détenu n'a pas toujours besoin, et dans certains secteurs névralgiques, n'a carrément pas besoin du gardien pour obtenir un certain nombre de privilèges. Tout ce qui se rapporte par exemple aux transfèrements, s'obtient via ce qu'on a appelé l'agent de classement. Cela ne concerne plus directement le gardien.

L'avènement du professionnel en prison à cette époque a clairement restreint le pouvoir du gardien. Je ne porte pas de jugement de valeur là-dessus; je dis tout simplement qu'à partir de cette époque, le gâteau a commencé à être séparé en trois morceaux et non plus en deux, comme cela avait été le cas jusqu'alors. Ceux qui ont été professionnels dans les établissements carcéraux de cette époque savent ce que je veux dire, puisqu'ils étaient carrément des empêcheurs de tourner en rond, des gens qui venaient se mêler des affaires qui ne les regardaient pas et qui étaient reçus souvent de façon très négative par les gardiens dont ils venaient perturber l'ordre établi.

L'étape suivante, c'est celle dans laquelle on se trouve depuis une quinzaine d'années, c'est le pénitencier de la diversité et du pluralisme. Si, dans l'époque précédente, la prison était entrée dans la société à des fins spécifiquement de rééducation, dans l'époque actuelle, ce qui frappe, c'est que la société est globalement

entrée en prison. Je veux rapidement identifier quelques segments de la société qui ont fait une apparition massive en prison au cours des quinze dernières années.

En premier lieu, il faut citer les cours de justice. De plus en plus de décisions prises par des tribunaux interviennent dans la gestion carcérale. Il y a une dimension juridique très importante qui s'est développée en milieu carcéral depuis une quinzaine d'années.

Il y a aussi une dimension politique puisque les députés et les ministres se mêlent de plus en plus de ce qui se passe en prison. Les directeurs d'établissement savent combien cela est devenu stratégiquement important de délicat d'en tenir compte.

Beaucoup de décisions sont prises dans des perspectives politiques, et je n'emploie pas nécessairement le mot politique dans un sens péjoratif; mais il est sûr que le pouvoir politique considère la prison comme une question qui le concerne de plus en plus.

Les médias et l'opinion publique sont aussi entrés en prison, et je n'ai pas besoin d'insister là-dessus. Des groupes de pression, très différents les uns des autres, des groupes de pression qui peuvent vouloir l'affaiblir aussi. Ces différents groupes de pression veulent influencer le fonctionnement de la prison dans des directions qu'eux privilègent.

De sorte que ce qui frappe aujourd'hui, c'est de voir la prison envahie par un ensemble de groupes d'intérêts, de groupes d'influence, très différents les uns des autres, pas nécessairement homogènes, qui ne tirent pas tous dans la même direction et qui ont, je pense, fait carrément éclater le caractère totalitaire de la prison. De ce point de vue, on a l'impression que la prison se rapproche de plus en plus de la société. Les privilèges sont de plus en plus nombreux et, dans certains cas, tellement nombreux qu'on ne parle plus de privilèges, mais de droits des détenus.

Pour parler de toute cette spirale inflationniste des privilèges et de l'avènement des droits des détenus, il y a même un auteur français qui a écrit qu'on assistait à l'affaîssement de la clôture dans ce sens que plus les privilèges augmentent, plus les droits augmentent, plus ce qui différencie le détenu des citoyens a tendance à diminuer. Dans ce sens-là, symbolique on peut parler de l'affaîssement de la clôture.

Évidemment les rapports de pouvoir gardien/gardé traditionnels ont perdu beaucoup de leur importance puisque les droits des détenus ou les privilèges dont il est question ici les dépassent considérablement. Ce sont des droits et des privilèges qu'on règle à des niveaux supérieurs. De sorte que, avec cette entrée massive de la société en prison, je pense que ce à quoi on est en train d'assister, c'est un peu à l'éclatement d'une certaine façon de gérer la peine privative de liberté. Les mécanismes traditionnels basés sur les privilèges et sur les rapports gardien/gardé, ont tendance à s'effriter, et ma conviction c'est qu'on est en train d'arriver un peu à la fin de quelque chose, à la fin d'une époque. Évidemment ce que je dis là, ça peut être très variable d'un établissement à l'autre. Il est sûr, certaines recherches l'ont montré, que plus l'établissement est sécuritaire, plus la pression vers l'éclatement est importante alors, qu'au contraire, moins l'établissement est sécuritaire, plus il est ouvert, moins la pression est forte parce que ces établissements se rapprochent davantage de ce qui peut exister en société. De ce point de vue, les prisons peuvent être très différents dans l'éclatement totalitaire dont je viens de parler.

J'aimerais maintenant considérer ce que peut être l'impact de ce que je viens dire sur deux postes-clé en prison. On a beau dire que le caractère total ou que les mécanismes traditionnels de fonctionnement de la prison sont en train d'éclater, mais c'est autre chose que d'en mesurer l'impact. Et j'ai pensé que je pouvais prendre les deux postes qui sont aux deux extrêmes de l'organisation, c'est-à-dire le directeur en haut et le gardien en bas, pour faire cette analyse.

Ceux qui, comme moi, ont connu le directeur "ancien style" de la fin des années 50 vont certainement être d'accord avec ma conclusion que ce poste a considérablement changé en 30 ans. Le directeur de l'époque,

c'était quelqu'un qui avait pratiquement le pouvoir de vie ou de mort sur le personnel et des détenus. Il pouvait embaucher ou limoger qui que ce soit, il pouvait imposer des amendes à des membres du personnel de façon tout à fait arbitraire. En ce qui concerne les détenus, je pense que c'était encore plus marqué. Le directeur, c'était quelqu'un qui à l'époque était dans une situation de pouvoir extrême et en général, il ne s'en privait pas.

À quoi assiste-t-on aujourd'hui? Je pense que la fonction de directeur nous offre un portrait tout à fait différent. J'ai mentionné tantôt un certain nombre de groupes d'intérêts qui sont entrés en prison – les cours de justice, les médias, les députés, l'opinion publique, les groupes de pression, il y a aussi les syndicats de gardiens et, on l'a vu l'automne dernier, le syndicat des professionnels qui peuvent se manifester avec des intérêts particuliers. Les détenus font aussi partie du jeu. Les détenus forment un groupes de moins en moins homogène. Le monde des détenus a aussi tendance à éclater. Ça se sépare en cliques, en gangs, en sous-groupes. Il y a la toute une série d'intérêts très différents les uns des autres. Et j'ai gardé pour la fin – j'espère que je n'insulterai personne – j'ai gardé pour la fin des administrations centrales et régionales qui ont leur mot à dire dans la gestion carcérale.

De sorte que, quand on regarde ça de l'extérieur, ce qu'on remarque c'est qu'il y a toute une série de groupes ou de personnes avec des intérêts très différents les uns les autres et qui, d'une façon ou d'une autre, veulent influencer cette gestion carcérale. Le directeur lui est la personne placée au centre de tout ça, arbitrant toute une série de forces que j'appellerais centrifuges, tirant dans des directions différentes. Et ce qui me frappe dans le poste de directeur tel qu'il existe à l'heure actuelle, c'est qu'il apparaît plus comme un arbitre ou un personne-tampon que comme véritablement un gestionnaire de personnes. Le directeur doit gérer l'environnement de la prison plus que la prison elle-même.

De sort qu'en 30 ans, le poste de directeur d'établissement est passé d'un extrême à l'autre. Trop de pouvoir il y a 30 ans, mais peut-être maintenant pas assez de pouvoir. Et je pense qu'un des défis importants du Service correctionnel, au niveau de la gestion et au niveau de recherche, ça va être justement de se pencher sur ce que pourraient être les pouvoirs du directeur d'établissement dans un établissement hétérogène, diversifié et "détotalisé". Si vous me permettez deux anglicismes, le directeur devra être plus pro-actif que réactif, parce que j'ai l'impression à l'heure actuelle que le directeur est plutôt à la merci des événements et doit se contenter de prévenir ou d'éteindre des incendies. Peut-être que les moyens dont il dispose ne lui permettent pas d'être pro-actif et de prendre l'initiative de façon à être en avant des problèmes plutôt qu'à leur remarque.

Il n'y a pas de solution-miracle, mais je pense qu'il va falloir innover de ce point de vue.

J'aimerais parler aussi un peu du gardien, situé à l'autre extrême de la hiérarchie. J'ai été très impressionné de l'importance que ce colloque a accordé au gardien, et je pense que c'est certainement un poste qui le mérite. J'aimerais rappeler que le gardien, c'est, jusqu'à un certain point, le noyau dur ou le cœur de la prison. On a remarqué de tout temps qu'un prison qui fonctionne bien, c'est toujours une prison où la relation entre le gardien et le détenu est relativement bonne. Il n'y a aucun établissement qui peut fonctionner de façon satisfaisante si cette relation n'est pas bonne ou est trop conflictuelle. Évidemment, ça n'a jamais été l'amour fou entre les deux parties, et ça ne le sera certainement jamais, mais on réalise qu'il peut y avoir d'énormes différences dans la qualité de la relation qui s'établit entre les gardiens et les détenus dans les établissements, et c'est ce qui imprime l'atmosphère et le climat de l'établissement.

De telle sorte que pour moi, le milieu carcéral est par définition décentralisé. Un milieu carcéral qui fonctionne, c'est là où les relations des deux groupes de personnes les moins élevées dans la hiérarchie ont réussi à trouver un *modus vivendi* intéressant. Donc, les relations gardien/gardé ont besoin d'être positives, mais ont aussi besoin d'être décentralisées pour que les gens aient la possibilité de bâtir quelque chose ensemble. Alors que remarque-t-on à l'heure actuelle? Évidemment c'est que les gardiens sont un peu dépassés par la situation actuelle. J'ai mentionné tantôt que les privilèges, les droits des détenus, ça se règle à des niveaux supérieurs. Et ce qu'on remarque, c'est que, suite à ça, puisque les gardiens sont en train de

perdre leur outil de pouvoir traditionnel, ils ont tendance à se retirer. Il se retirent dans des postes de contrôle, dans les tours ou, ça paraît mieux, dans des bureaux. C'est la façon moderne de marquer son retrait et de laisser les détenus se débrouiller entre eux. Et ce n'est pas toujours positif comme résultat.

Une des conséquences du retrait du gardien, c'est la violence entre détenus qui a tendance à se développer de façon importante depuis une vingtaine d'années. Je ne veux pas dire qu'il n'y avait pas de violence avant, mais ce qui caractérise en terme de violence le milieu carcéral actuel c'est la violence entre détenus! Il y a des chiffres qui ne trompent pas. Il n'y a jamais eu autant de détenus tués par des co-détenus que depuis le début des années 70. Il y avait beaucoup de violence avant, mais à l'heure actuelle cette violence entre détenus semble souvent gratuite et exagérée. On a l'impression que, même quand on règle ses comptes par la violence, il y a des façons exagérées et gratuites de régler ça. Et, à l'heure actuelle, le monde des détenus des pénitenciers c'est un monde violent. Une des solutions, c'est que le gardien soit un arbitre de ces relations pour temporiser beaucoup de problèmes qui, autrement, sont laissés à eux-mêmes et ont tendance à se détériorer. De ce côté, je pense que le Service correctionnel et, d'une certaine façon il l'a reconnu dans sa mission, doit ramener le gardien plus carrément dans le décor avec de nouveaux pouvoirs, parce que le système de privilèges c'est quelque chose qui date d'une époque révolue; ces nouveaux pouvoirs permettraient au gardien de redevenir un interlocuteur valable pour les détenus. On peut bien dire qu'il faut que le gardien soit là, mais il faut lui donner de nouveaux outils de travail pour que le détenu le reconnaisse comme étant un interlocuteur significatif et intéressant. Si le détenu constate que le gardien ne peut rien lui apporter, on peut bien prétendre revaloriser le rôle du gardien, je pense que ça ne donnera rien. Donc là aussi, le Service correctionnel a un défi important à relever.

Dans une dernière partie, j'aimerais considérer avec vous les solutions qui sont envisagées depuis un certain nombre d'années pour faire face à ce que je viens de décrire: l'effritement du milieu totalitaire. Une des premières solutions dont on ne peut pas ne pas parler, c'est toute la question des alternatives à l'emprisonnement. Il y a tout un discours en plein essor depuis un certain nombre d'années qui affirme que, s'il est vrai que vous pouvez avoir des problèmes, que vous pouvez être dépassés par les événements, les alternatives à l'emprisonnement vont régler ça. Il va y avoir moins de personnes incarcérées, donc la pression sur vos établissements va être beaucoup moins forte. Si on disait à un directeur d'établissement: au lieu d'avoir un établissement surpeuplé avec 500 ou 600 détenus, on coupe ça de moitié, tu en as 300, ça serait certes une amélioration. Il y a une personne qui ne trouverait pas ça intéressant. Donc, il y a de ce côté une solution possible qui consiste à dire: pensons aux alternatives comme solution partielle au moins aux problèmes de l'incarcération.

Quand on parle des alternatives, on ne peut évidemment pas être contre la vertu. Il y en a tellement peu maintenant qu'il faut la respecter quand elle existe ou quand on croit qu'elle existe. Alors je ne suis pas opposé aux alternatives à l'emprisonnement. J'aimerais tout simplement rappeler que Norval Morris, le grand pénologue américain, a écrit tout récemment que le grand échec de la justice pénale des 20 dernières années, c'était celui des alternatives. Manifestement les alternatives n'ont pas atteint les buts qu'elles s'étaient fixées ou qu'on leur avait fixés. On arrive à la situation actuelle, plutôt paradoxale, où plus on parle d'alternatives, plus les prisons sont surpeuplées. À cela s'ajoute le fait qu'il y a des nouvelles définitions du crime qui font leur apparition. Ça ne touche peut-être pas les pénitenciers fédéraux, mais on remarque par exemple dans les prisons provinciales du Québec, l'avènement des personnes incarcérées pour violence conjugale. C'est une clientèle nouvelle qui n'était pas l'objet d'une sentence d'emprisonnement jusqu'à tout récemment. Il y a donc de nouvelles définitions du crime sur lesquelles, semble-t-il, il y a un consensus relativement fort pour utiliser l'emprisonnement. C'est vrai pour la violence conjugale; c'est vrai aussi pour la conduite en état d'ébriété. Peu de gens se sont opposés à la nouvelle loi sur la conduite en état d'ébriété quand elle a été mise en vigueur, il y a quelques années, et qui prévoit rapidement des peines d'emprisonnement pour les personnes trouvées coupables d'une telle infraction. Ainsi en même temps qu'on parle d'alternatives, on produit des nouvelles politiques ou des nouvelles lois qui incarcèrent plus de gens.

Tout en reconnaissant qu'on doit continuer à travailler sur les alternatives, je ne pense qu'à court et à moyen terme ce soit une solution à vos problèmes en milieu carcéral. Je pense même que, si vous construisez des

politiques carcérales en ayant toujours en tête qu'il va y avoir des alternatives pour régler vos problèmes, vous vous orientez sur de fausses pistes et vous vous donnez de faux espoirs. Je veux bien qu'il soit question d'alternatives et qu'on mette beaucoup l'accent sur ça, mais je pense que les politiques carcérales doivent être développées en fonction de la prison, laquelle, je crois, est encore en place pour un certain temps, et non en attendant que quelque chose d'autre se passe.

Une deuxième solution possible c'est revenir à l'ordre ancien, au bon vieux temps, que j'ai décrit tout à l'heure en parlant de l'établissement sécuritaire, avec ses rapports de pouvoir, son utilisation des leaders des détenus, son système de privilèges. Quand vous discutez avec les gens, vous réalisez que d'une façon ou de l'autre cette tendance à revenir à un ordre ancien n'a jamais été abandonnée. Il y a beaucoup de gens qui pensent que, si on revenait au bon vieux temps, ça serait souhaitable car un certain ordre serait rétabli.

Disons tout d'abord que ceux qui ont connu cette époque, et j'en suis, peuvent témoigner que ce temps n'était pas aussi bon qu'on veut bien le prétendre. C'était une période d'abus de pouvoir et ce n'est pas dans l'intérêt de personne, que ce soit comme employé ou comme détenu, d'essayer de rechercher un ordre ancien basé sur la menace, la force et l'extrême subjectivité. En outre, à moins qu'il y ait une révolution politique et qu'on change de modèle de société, il est plutôt illusoire d'investir ou de penser à revenir à cette époque. Les droits de la personne, les droits des détenus sont des réalités essentielles de notre société, et je pense qu'il va falloir composer avec ces nouvelles perspectives plutôt que de traîner constamment une nostalgie du passé.

Une troisième solution possible, là je me rapproche de plus en plus de vous autres, c'est de gérer sur papier. Il y a un auteur français qui a eu cette phrase terrible. Elle n'a pas été conçue à l'intention des pénitenciers mais s'applique à toutes les bureaucraties contemporaines: "Puisque ces événements nous dépassent, faisons semblant de les organiser". Je pense que c'est un peu ce que le Service correctionnel a fait depuis une quinzaine d'années. Si on pense à tous les groupes d'intérêt et à toutes les forces centrifuges qui se sont développées, une alternative évidente c'est de dire que si on planifie bien, si nos directives et nos processus sont en ordre, ça devrait bien marcher. Ce n'est pas faux de penser ainsi. Et ce n'est pas le fait du hasard si on a vu apparaître, au cours de la dernière décennie, dans le Service correctionnel toutes les grandes techniques de gestion et les grands modèles de planification à la mode. Et effectivement, si on regarde les documents produits par le Service correctionnel, ils sont très bien faits. Je dis ça sans arrière pensée. C'est très bien écrit, c'est très bien développé, c'est très cohérent. Je suis toujours très impressionné par ces choses-là, mais ce qui me dérange un peu, c'est qu'à un moment donne les papiers semblent, sans trop qu'on s'en rende compte, devenir un peu la préoccupation majeure. Si nos papiers ont bien faits, on est des bons gestionnaires. En plus on se protège bien car, on le sait depuis longtemps, les papiers offrent une grande sécurité. Mais tout ça contribue à déplacer le focus des êtres humains vers les écritures. Et ça c'est dangereux. Le problème de la prison à mon sens, c'est toujours un problème de relations humains – je l'ai mentionné tantôt –, relations humaines entre gardiens et gardés. Si vos papiers prennent trop d'importance ou ne favorisent pas un meilleur développement des relations humaines entre les gardiens et les détenus, je pense qu'il peuvent même devenir une dangereuse illusion pour masquer des réalités et empêcher de voir les véritables problèmes.

Le papier, que ce soit à l'université ou dans les bureaucraties, c'est toujours réductionniste, c'est toujours simple, même simpliste. Les papiers c'est bon quand c'est complémentaire à quelque chose. Mais quand ça prend trop d'importance, je pense que non seulement c'est peu utile, mais que ça peut même devenir dysfonctionnel. Ça devient comme un espèce de tampon entre la réalité et les perceptions des gens, où finalement tout ce qui existe en réalité n'a de signification que si c'est écrit. Alors la gestion du papier, même si c'est rassurant, même si c'est beau, même si c'est glorieux, on doit ramener ça à ses justes proportions, c'est-à-dire un outil, un moyen de gestion en non pas une finalité.

Alors qu'est-ce que pourrait constituer une avenue intéressante pour votre avenir? Moi je pense que ça passe par une nouvelle définition des pouvoirs des principales personnes intéressées en milieu carcéral, à partir du directeur en passant par les professionnels aussi (s'il y en a encore qui pensent que la grève des WP de l'automne dernier c'était tout simplement une grève de conflits d'horaire, permettez que je dise qu'il s'agit

d'une lecture erronée) et en touchant évidemment les gardiens et les détenus. Il y a manifestement un certain nombre d'insatisfactions profondes chez tous ceux qui travaillent ou vivent en prison. C'est vrai pour les professionnels, c'est vrai pour les gardiens, c'est aussi vrai pour les détenus qui font partie de l'organisation carcérale au même titre que tous les autres. Je pense que le défi, c'est là qu'il se trouve. Compte tenu que les mécanismes traditionnels tirent à leur fin, quelles nouvelles relations, quels nouveaux rapports de pouvoir doit-on développer? Quels rapports de pouvoir a-t-on besoin de bâtir pour obtenir quel type de relations entre les différentes personnes qui composent le milieu carcéral?

Et j'espère qu'on ne craindra pas de parler de pouvoir. Évidemment, c'est dangereux en prison de parler de pouvoir parce que, pendant des siècles, c'était synonyme d'abus de pouvoir. Mais je pense que dans les organisations modernes, la notion de pouvoir est devenue une notion capitale. Dans les organisations, c'est grâce au pouvoir qu'on peut avoir qu'on existe. Si on n'a pas de pouvoir, on est comme absent, on fait de la figuration. Alors, je pense que le milieu carcéral a besoin de récupérer cette notion de pouvoir dans l'optique d'un outil de gestion essentiel. La prison c'est essentiellement un ensemble complexe de relations humaines et si je présentais ça de façon très matérielle, je poserais le problème ainsi: comment veut-on que le gâteau soit réparti entre ces personnes pour que ce soit vivable et intéressant plutôt qu'anarchique et décourageant?

C'est, pour l'administration pénitentiaire, le véritable défi des années qui viennent. Et je pense que ce sont aussi des défis pour les universitaires. Je ne veux pas laisser l'impression que les gens du système pénitentiaire ont, seuls, le fardeau de la tâche de trouver de nouvelles façons de faire, de nouvelles façons de fonctionner, etc. Je pense que les universités elles aussi changent. Je pense que c'est les universités elles aussi changent. Je pense que c'est un peu la fin des tours d'ivoire. Là aussi, un certain savoir pratique va devoir s'imposer. Quand je dis savoir pratique, je ne mets pas de côté les éléments théoriques, mais je pense que le savoir a besoin et aura de plus en plus besoin d'aider à régler des problèmes.

Je ne suis pas de nature pessimiste. La prison ne m'a pas appris à être pessimiste. Au contraire. Je pense que quelqu'un qui travaille en prison ou qui vit en prison ne peut passer à travers s'il est pessimiste. Peu importe qu'il soit détenu ou gardien. Je pense qu'il y a des défis tels que la gestion carcérale et la recherche universitaire ont besoin de s'unir. En effet, pour trouver des solutions aux problèmes que je viens d'analyser, il me semble qu'on sera pas trop d'être deux, vous et nous.

Merci.

Annexe A

Comptes rendus régionaux

Région de l'Atlantique

par
D.A. Ferguson

Le Comité de recherche de la Région de l'Atlantique se compose surtout de représentants de l'Administration régionale, des établissements et des divers bureaux. De plus, suivant les besoins, il demande à des employés du SCC et du Ministère de participer à certaines réunions. Il aura aussi recours aux services d'un spécialiste en méthodologie de la recherche, qui jouera un rôle de conseiller.

On s'attend à ce que la recherche en matière correctionnelle prenne un grand essor dans la Région de l'Atlantique au cours des prochaines années, puisque bon nombre d'universités, de collèges communautaires et d'autres établissements cherchent à améliorer leurs programmes dans ce domaine et d'autres secteurs connexes. L'ouverture du Centre régional de traitement devrait fournir à la Région des débouchés en recherche, comme cela a été le cas pour d'autres Régions qui bénéficient depuis de nombreuses années de ce genre de collaboration.

Le SCC tiendra des colloques régionaux dans les principaux centres universitaires afin de démontrer l'intérêt qu'il porte au lancement de projets de recherche sur les services correctionnels et de faire preuve d'équité dans la vaste gamme de sujets de recherche qu'il considère acceptables. Il faut espérer que ces colloques intéresseront non seulement les universités, mais aussi d'autres organismes dans la collectivité, comme les organismes du secteur privé. Une attention particulière sera accordée aux homologues du gouvernement provincial dans la Région de l'Atlantique, c'est-à-dire qu'ils seront contactés directement afin qu'on puisse déterminer les projets de recherche auxquels ils participent actuellement et leurs projets d'avenir. La gestion de la recherche en matière correctionnelle sera inscrite d'office à l'ordre du jour des réunions des chefs des services correctionnels (Région de l'Atlantique), qui ont lieu deux fois par année.

La Région a participé récemment/participe actuellement/projettera de participer à des activités de recherche dans plusieurs domaines. Outre le projet d'envergure nationale portant sur la manière dont les détenus perçoivent le système de récompenses et de punitions, il s'agit de projets où le SCC joue un rôle considérable et d'autres projets où son rôle est restreint. Quoi qu'il en soit, ces projets pourraient tous avoir une grande incidence sur la prestation de services aux détenus dans la Région de l'Atlantique.

Dynamique de vie – Ce programme comprend deux facettes : l'aspect cognitif et celui de l'aptitude à vivre sans violence. On a aidé au recrutement d'un agent de recherche pour la Région, à l'administration de pré-tests et de post-tests (en veillant à ce que ceux-ci soient remplis), ainsi qu'à l'examen des dossiers. On prévoit que la participation à ces activités augmentera au fur et à mesure que le programme prendra de l'ampleur.

Sondage sur les besoins des détenus autochtones – Ce projet, auquel collaborent la bande indienne de Saint Mary et un spécialiste de l'Administration centrale, vise à cerner les besoins des détenus autochtones incarcérés dans la Région de l'Atlantique. Les données ont été recueillies et analysées par des membres de la bourgade qui ont été formés par des employés des Programmes correctionnels.

Stratégies de gestion des cas – Un employé (un étudiant à la maîtrise) rédige actuellement un compte rendu de recherche sur la manière dont les détenus perçoivent les stratégies de gestion des cas.

Détenus autochtones – Le Secrétariat a passé un contrat avec les Services juridiques du Labrador afin de déterminer si un programme de liaison avec les détenus autochtones permettrait de satisfaire aux besoins de la population carcérale de cette région.

Détenus noirs – On propose d'établir à Halifax, en Nouvelle-Écosse, un projet de recherche sur le genre de programmes qui favoriseraient le réintégration des détenus noirs dans la collectivité. Ce projet comprendra un étude des détenus incarcérés et de ceux qui sont en liberté sous condition.

Ces dernières années, à mesure que les universités ont amélioré leurs programmes d'études en criminologie, beaucoup d'étudiants ont effectué des sondages et des études sur des sujets se rapportant aux détenus sous responsabilité fédérale. Même si ces études ne constituent pas nécessairement de la recherche scientifique à l'état pur, elles nous ont tout de même aidés à élaborer un grand nombre de nos programmes actuels. C'est pourquoi nous avons l'intention de coordonner ces efforts de façon plus officielle à l'avenir.

En terminant, je tiens à vous signaler que des ateliers régionaux auront lieu demain. La Région de l'Atlantique présentera un atelier sur les délinquants sexuels, qui a remporté un vif succès à notre établissement à sécurité minimale de Westmoreland.

Comme la population carcérale de cet établissement se compose d'environ 40 p. 100 de délinquants sexuels, je suis persuadé que vous trouverez cet atelier intéressant.

Région de l'Ontario

par
Jean-Guy Léger

Bonjour à tous. Si je m'adresse à vous ce matin, c'est pour vous parler de la grande vitalité de la recherche dans la région de l'Ontario. Une nouvelle tendance semble se dessiner. Certains d'entre vous le savent peut-être, notre sous-commissaire appuie les congés d'étude pour aider nos psychologues ayant une maîtrise à poursuivre leur formation jusqu'au niveau du doctorat. Cela est très encourageant. L'un de ces psychologues, Gareth Hughes, est parmi nous ce matin.

Je voudrais vous donner un aperçu des projets de recherche déjà en cours ou proposés dans la région de l'Ontario. Comme il y en a une vingtaine, je vais me contenter, pour ne pas perdre trop de temps, de donner le nom des chercheurs et le titre des projets.

Ensuite, je vous entretiendrai d'une initiative ou proposition qui a été lancée en Ontario et qui aura certainement une incidence sur la recherche.

Il s'est toujours fait de la recherche dans notre Centre régional de traitement des délinquants sexuels, et il s'en fait toujours. Les sept ou huit prochains sujets que je vais mentionner concernent justement ce centre. Les Drs Williams et Khanna ont un projet qui porte sur l'empathie et la sensibilisation à la situation de la victime. Il semble que les agresseurs sexuels et les pédophiles ne soient pas tout à fait en mesure de comprendre les conséquences de leur comportement sur les autres personnes et aient du mal à exprimer leurs sentiments à l'égard des autres. Il se fait des recherches sur les moyens de renforcer ces aptitudes et sur les techniques d'évaluation du changement d'attitude et de comportement.

Un autre projet en cours porte sur les facteurs sous-jacents aux infractions d'ordre sexuel. Ces facteurs sont nombreux et complexes. On commencera en 1990 à recueillir des données concernant plus particulièrement l'exploitation sexuelle en bas âge et une initiation précoce aux drogues et à l'alcool.

Une étude sur l'échec et le succès des traitements ou la récidive est envisagée, et ce sont encore les Drs Khanna et Williams qui s'en chargeront. Dans le cadre d'une étude pilote, on a interviewé des hommes qui, après avoir bénéficié du programme de traitement destiné aux délinquants sexuels, ont récidivé. Les deux chercheurs s'apprêtent à proposer une étude qui s'appuierait sur ce projet pilote. Elle viserait à améliorer notre compréhension du processus de rechute après le traitement. Ils mettront spécialement l'accent sur une comparaison et une opposition entre les stratégies d'adaptation employées par les délinquants sexuels qui retournent en prison et par ceux qui se réinsèrent efficacement dans leur milieu social.

Un autre projet en cours porte sur les données relatives aux délinquants évalués et traités au Centre régional de traitement de l'Ontario depuis janvier 1977 par les Drs Khanna, Williams, Smith et Bruce Malcolm. Seront examinés des facteurs comme les résultats des traitements, le nombre de condamnations antérieures pour infractions sexuelles, les antécédents de sévices corporels ou sexuels, les données d'évaluation phallométrique et psychométrique, le type de libération, la relation avec la victime; il s'agira de voir la relation entre ces facteurs, la récidive et la réinsertion sociale.

On note également au Centre régional de traitement deux programmes de Karen Smith, l'un en cours et l'autre à l'état de proposition. Le premier porte sur la relation entre les mesures du changement selon les évaluations faites avant et après le traitement et la récidive tandis que le second étudiera la récidive chez les délinquants qui refusent le traitement. Il s'agit d'examiner comment les changements qui se produisent au cours du traitement (et mesurés au moyen d'évaluations physiologiques, psychométriques et comportementales) se situent par rapport à la récidive. Ces travaux se poursuivent, bien qu'il faille du

matériel et des logiciels plus puissants pour exploiter comme il convient cette base de données. Quant au deuxième sujet d'étude, il s'agit de voir comment les délinquants pour lesquels on a recommandé un traitement, dans le cadre du programme de traitement des désordres sexuels, mais qui l'ont refusé se comportent par rapport à ceux qui ont accepté ce traitement recommandé et à ceux pour qui ce traitement n'a pas été recommandé. Ce projet comprendrait également une étude sur les caractéristiques communes à ceux qui refusent le traitement.

Deux projets sont proposés au Centre régional de traitement par Bruce Malcolm, chercheur principal, avec, là encore, la collaboration des Drs Williams, Khanna, Smith et G. Maillet : l'établissement d'une base de données sur les délinquants sexuels et d'un système de dépistage et une étude sur le contrôle de l'excitation sexuelle. Dans le premier cas, il s'agit de constituer une base de données régionales sur les délinquants sexuels. L'information recueillie comprendra les données biographiques, la sentence, le délit, les antécédents criminels, personnels et sexuels, les résultats de l'évaluation et du traitement, les recommandations ainsi que le suivi relatif à la récidive. Le deuxième travail de recherche consistera à étudier des méthodes pour réduire l'incidence des tests phallométriques faussés par le sujet et le nombre des résultats qui ne peuvent être interprétés. Des éléments de ces recherches reposeront sur des travaux préliminaires de Bladder et Marshall ainsi que de Quinsey.

Des recherches se poursuivent également dans le service des femmes, qui ne comprend que dix lits, du Centre régional de traitement. Le Dr Zamble, de l'Université Queen's, y travaille en collaboration avec le directeur de programme de ce service, Fred Tobin. Fort peu d'études empiriques décrivent le traitement des délinquantes et on ne connaît pas grand-chose sur les facteurs criminogènes chez la femme. Diverses hypothèses ont été avancées qui découlent, au moins en partie, de théories sociologiques. La rareté de l'information complique énormément l'élaboration et l'application de programmes de traitement efficaces. Jusqu'à maintenant, le Dr Edward Zamble, avec la collaboration de Fred Tobin, a conçu une batterie de tests psychologiques pour s'attaquer à des domaines qui ont été jusqu'ici laissés en friche. En outre, le Dr Zamble a préparé une base de données de 140 facteurs qui permettra au Centre de traitement régional et au SCC d'accumuler régulièrement de l'information. Cette information facilitera l'évaluation du programme de traitement du Centre régional destiné aux délinquantes et constituera un apport adapté à une évaluation statistique rigoureuse. On estime que celle-ci sera aussi utile pour déterminer les facteurs heuristiques concernant les délinquantes et, ultimement, pour prédire les chances de succès à la libération.

Le comité des recherches vient d'examiner une proposition d'Alex Loukes, psychologue qui rentrera de Queen's en septembre. Il propose une enquête sur la criminalité et la violence dans la population des délinquantes. D'après le procès-verbal de la réunion du comité, cette proposition a été acceptée.

Le Dr Zamble a aussi produit un rapport d'étape sur une étude à long terme à laquelle il participe : Dynamique et antécédents comportementaux de la récidive avec violence. Le Dr Quinsey prend part aussi à ce projet.

Le Dr Ron Holden, de l'Université Queen's, en collaboration avec le psychologue Daryl Kroner, du service d'accueil de l'établissement de Millhaven, fait des recherches sur l'évaluation par des moyens informatiques des temps de réaction des psychopathes violents. Ils étudient tous deux l'utilité des données sur le temps de réaction, dans les questions d'auto-évaluation, pour établir la validité des réponses des détenus. Des recherches antérieures auprès d'étudiants universitaires et de patients psychiatriques ont fait ressortir l'utilité de ces données pour évaluer la validité des réponses. Ils voudraient étendre les résultats de ces recherches à un groupe de délinquants, celui des psychopathes, dont les réponses en auto-évaluation sont généralement très peu sûres. partir de la liste des symptômes psychopathiques de Hare, comme mesure de la psychopathie, et de la liste des traits culturels de la personnalité de base, comme mesure de la psychopathologie, les questions suivantes seront étudiées : d'abord, le rôle du temps de réaction dans l'établissement de la validité des réponses chez les psychopathes violents; deuxièmement, comparaison entre le schéma cognitif du psychopathe violent et celui de la personne violente non psychopathe, en vue d'examiner plus en profondeur le rôle de la psychopathologie dans les interactions marquées par la violence

(le but ultime étant évidemment la prévision); troisièmement, analyse de rentabilité des ordinateurs dans le processus d'évaluation, puisque le SCC insiste beaucoup en ce moment sur l'évaluation.

Comme je l'ai déjà dit, Ralph Serin, psychologue du SCC qui vient de rentrer de l'Université Queen's et semble déborder d'énergie, a beaucoup de fers au feu. Un de ses projets consiste à élaborer et à valider un modèle de renvoi au psychologue. Ces recherches utilisent des facteurs dont le lien a été établi empiriquement avec la récidive afin de faire une présélection des renvois de manière à répartir les ressources en psychologie selon la gravité des cas. Les analyses montrent que le modèle est fiable, que les évaluateurs s'entendent dans une très grande mesure sur le modèle et que le contenu en est valable, c'est-à-dire qu'il y a des corrélations significatives avec l'échelle actuarielle de récidive et la psychopathie criminelle.

Le deuxième projet porte sur l'application clinique de la liste de vérification de psychopathie. Une comparaison entre quatre échantillons (trois échantillons de recherche et un échantillon clinique) et 260 détenus, en utilisant la même méthode des entrevues semi-structurées pour évaluer la psychopathie, a montré qu'il était possible de remplir cette liste de manière sûre sans la promesse expresse du respect du caractère confidentiel qui est faite par les chercheurs. Les questions qui concernent la formation, la littérature pertinente et les erreurs dans les décisions sont discutées du point de vue de l'utilisation de la liste dans un cadre clinique au SCC. Le projet est maintenant terminé et un compte rendu est en préparation.

Le troisième projet est une comparaison entre les résultats que donne la liste de symptômes si on utilise uniquement les dossiers ou à la fois les dossiers et une entrevue. Ces recherches ont porté sur la fiabilité des résultats, lorsque la liste est remplie uniquement à partir de l'information contenue dans les dossiers de la CNLC. L'objectif était d'arriver à un score à partir des dossiers seulement dans une étude de prédiction a posteriori sur un échantillon de délinquants sexuels. Les données phallométriques seraient mises en corrélation avec les cotes établies au moyen de la liste pour prédire la récidive a posteriori. Malgré une formation poussée des deux évaluateurs, leur grande similitude de points de vue sur les scores obtenus au moyen des critères de Hare et d'une grande entente entre évaluateurs (n=35), les constatations préliminaires ne font pas ressortir une très forte corrélation entre les résultats de l'étude fondée sur les dossiers seulement et ceux de l'étude fondée à la fois sur les dossiers et sur une entrevue. La prochaine étape consistera à comparer l'utilité des deux méthodes, aux fins de prédiction, pour un échantillon de délinquants dont on connaît l'évolution. Un court rapport de recherche est en préparation.

Autre étude : l'incidence de la psychopathie dans un échantillon de délinquants sexuels. Elle porte sur les données regroupées des centres de traitement régionaux de Saskatoon et de l'Ontario. Après un effort de formation considérable, les cotes établies à partir de la liste de symptômes de 35 délinquants sexuels de l'Ontario ont été recueillies. Il s'agit d'un *projet en cours* qui aura un suivi.

Le projet suivant est une étude de suivi sur cinq ans sur la psychopathie et la récidive. Les analyses préliminaires sur un échantillon de 81 détenus ayant obtenu préalablement une permission de sortir sans surveillance révèlent que la psychopathie est un meilleur moyen de prédire la récidive que trois échelles actuarielles différentes de prévision des risques. Le taux de récidive a été de 56,8 p. 100 pour l'ensemble de l'échantillon, mais ce taux est deux fois plus élevé chez les psychopathes que chez les autres. La psychopathie était le seul prédicteur de la récidive avec violence, le taux de récidive avec violence s'établissant à 10 p. 100 pour l'ensemble de l'échantillon. Aucun des non-psychopathes n'a récidivé par un délit avec violence, mais 25 p. 100 des psychopathes l'ont fait. On est en train de terminer de nouvelles analyses pour comparer les erreurs dans les décisions relatives à la liste de symptômes psychopathiques et aux échelles actuarielles. Un premier rapport de recherche est en préparation.

Une autre étude a pour objet un inventaire des antécédents du crime, inventaire rempli par le sujet et qui comporte une approche de la criminalité fondée sur la prévention de la récidive. Les 145 questions tiennent compte de 9 antécédents différents extraits d'une revue de la littérature. On propose un profil qui fait ressortir les domaines les plus importants pour la gestion des risques. Cet inventaire des antécédents du

crime est utilisé depuis environ deux mois, et ses propriétés psychométriques seront établies lorsqu'on possèdera des données sur un échantillon assez important.

Enfin, il y a une étude sur la prédiction a posteriori de la récidive et le psychopathe criminel. Un dossier des données permanentes a été établi pour un échantillon de 260 détenus. On examinera la récidive par délit avec violence ou non chez les psychopathes violents et non violents ainsi que sur les non-psychopathes. En outre, on étudiera, en utilisant divers scores de référence, les erreurs de décision. On peut le voir, Ralph fait vraiment beaucoup de recherche sur la psychopathie.

En deuxième partie de ce bref exposé, je voudrais parler de nos entretiens avec l'Université Queen's. Ces quelques derniers mois, nous avons eu des contacts très fructueux, selon moi, avec des dirigeants de l'Université Queen's, soit le Dr Duncan Sinclair, vice-principal des sciences de la santé et doyen de la faculté de médecine, et un certain nombre de personnes du département de psychologie, le Dr Rudy Kalin, chef du département, et les Drs Vern Quinsey, Ed Zamble, etc.

Nous sommes maintenant saisis d'une proposition de l'Université Queen's qui allierait études, recherches et service en psychiatrie et psychologie judiciaires et correctionnelles. Il s'agit d'une très importante proposition, d'un marché à long terme qui comporte deux éléments principaux, dont l'un est la création d'une masse critique de professeurs au département de psychiatrie. Ce que propose l'université, c'est une approche qui irait des échelons supérieurs vers le bas : on attirerait un psychiatre-légiste de réputation internationale pour bâtir le département à partir de là. L'équipe comprendrait, à terme, un noyau de trois ou quatre psychiatres, des boursiers, des stagiaires et des résidents.

L'autre élément de la proposition est l'expansion du programme d'internat en psychologie, de manière à accueillir un maximum de huit personnes. Il y a toujours eu un internat clinique au Centre régional de traitement. Nous avons pour l'instant trois établissements reconnus pour l'internat, et nous essayons d'en faire reconnaître un quatrième, celui de Kingston. De plus, l'Université Queen's offrira à compter de septembre un programme de psychologie judiciaire. Ce serait donc une excellente stratégie de recrutement pour nous.

Nous avons aussi rencontré des fonctionnaires du ministère ontarien de la Santé et il y a des possibilités évidentes d'accord tripartite entre le SCC, Queen's et la province. Il faut rédiger une présentation au Conseil du Trésor pour demander le financement et le pouvoir nécessaires pour conclure cet accord, mais je puis dire dès maintenant que les perspectives sont enthousiasmantes et très prometteuses.

En guise de conclusion, je voudrais lire, si vous me le permettez, monsieur le commissaire, un paragraphe de cette proposition : À l'Université Queen's comme dans la très grande majorité des universités canadiennes, la psychologie et la psychiatrie judiciaires et correctionnelles n'ont pas été l'objet d'efforts de développement particuliers ces dernières années. Il n'est pas facile d'expliquer cet état de choses, surtout à Queen's, étant donné la taille de l'université et la forte concentration des établissements.

Queen's et le SCC ont tenu bien des réunions et fait bien des tentatives vaines pour établir des programmes de collaboration officiels, mais, mis à part quelques réalisations en psychologie, cela n'a jamais vraiment porté fruit.

L'élément crucial qui a fait défaut est une orientation stratégique claire à long terme qui soit avantageuse pour les deux parties. Les entretiens ont porté par le passé presque exclusivement sur l'achat de services cliniques et on a négligé la question fondamentale de la recherche et de la formation suivie des professionnels de la santé, dont il y a aujourd'hui pénurie.

Région des Prairies

par
Joanne Severn

Depuis plus de 10 ans, la région des prairies contribue activement à la recherche qui se fait dans le secteur correctionnel, grâce principalement aux réalisations du centre psychiatrique régional.

- pour faire une plus grande place à la recherche, nous avons fixé trois objectifs généraux :
- coordonner la recherche à l'échelon régional
- élargir nos horizons, et
- promouvoir une plus grande participation des universités, des organismes privés et du personnel.

À la lumière de ces objectifs, nous avons revitalisé notre comité de recherche régional en assurant une représentation des établissements, des bureaux de district des libérations conditionnelles et de l'université de la Saskatchewan, en plus de la représentation du CPR et de l'administration régionale.

Nous avons révisé notre instruction régionale sur la recherche, confiant entre autres au comité la responsabilité de promouvoir et de favoriser la recherche.

Nous avons récemment publié et distribué à tous les employés de la région notre premier bulletin sur la recherche. On y décrit la volonté de revitaliser la fonction de recherche, en faisant notamment allusion au document sur la mission et aux objectifs généraux et à long terme, et l'on incite le personnel à participer activement à la recherche. À ma grande satisfaction, j'ai déjà reçu quatre demandes de renseignements à ce sujet. J'ai reçu deux appels d'agents de correction, l'un étant intéressé à étudier la question du suicide et l'autre étant intéressé à étudier la corrélation entre les aptitudes scolaires et le type d'infraction. J'ai aussi reçu des appels de deux psychologues d'établissement qui envisagent de soumettre des propositions.

M. Porporino nous a aidés à sensibiliser les gens aux applications possibles de la recherche en présentant au comité de gestion régional le projet de recherche sur l'analyse des risques et besoins et en expliquant ses applications dans le contexte des procédures de gestion des cas. Nous espérons également lancer un projet de collaboration avec la direction de la recherche de l'a.c. en vue d'apprendre à mieux connaître les employés du SCC dans la région des prairies.

Le centre psychiatrique régional poursuit ses recherches, se concentrant sur six grands secteurs :

- délinquants sexuels
- violence
- psychopathie criminelle
- questions autochtones
- toxicomanies, et
- questions judiciaires générales

Outre ses recherches locales, sa participation à la préparation de thèses d'étudiants et les programmes de stage, le CPR a également réalisé des progrès considérables dans les projets de collaboration. Des arrangements officiels ont été pris avec le docteur Allan Boulton, directeur de l'Unité de recherche neuropsychiatrique à l'Université de la Saskatchewan, et avec M. Ken Pease, un criminologue de renommée

internationale de l'Université de Manchester en Angleterre. Le CPR collabore également avec des chercheurs de l'Université de la Colombie-Britannique, avec le centre régional de traitement de Kingston, avec l'établissement Joyceville et avec l'organisation des clans autochtones de Winnipeg (Manitoba).

On compte parmi les projets de recherche menés sous les auspices du comité de recherche régional une étude que viennent de terminer les services d'orientation autochtone de l'Alberta. Cet organisme autochtone gère le centre grierson qui appartient au SCC et il a entrepris d'examiner le taux élève des libertés illégales enregistrées pendant la première année de son administration. Il a constaté entre autres que la toxicomanie était la caractéristique la plus courante parmi les délinquants qui se trouvaient illégalement en liberté et il recommande que des programmes de traitement soient offerts dès l'admission des délinquants.

De plus, une étudiante de l'Université de Regina, Anne Marie Dewhurst, étudie actuellement la question des délinquants sexuels et des auteurs de violence familiale. Selon les constatations préliminaires, il existe de grandes différences entre les délinquants sexuels et les auteurs de violence familiale par rapport à 3 des 14 variables examinées, et une certaine différence par rapport à 5 des 14 variables entre le groupe des délinquants sexuels et des auteurs de violence familiale et un groupe témoin de sujets non violents.

Nous comptons également parmi nos projets de recherche en cours une étude dont l'objet est d'évaluer systématiquement les effets d'un programme de maîtrise de la colère au pénitencier de la Saskatchewan.

En outre, le directeur du district des libérations conditionnelles de l'Alberta/T.N.-O. a entrepris un projet local : il collabore avec Emploi et Immigration Canada à Edmonton en vue de réunir des données qui seront utilisées pour concevoir des programmes de placement pour les ex-détenus. L'étape suivante pour le comité de recherche régional est d'étendre ou de commencer à constituer un réseau de contacts dans les universités et les organismes privés en vue de promouvoir la collaboration dans le domaine de la recherche.

Compte tenu des efforts soutenus du centre psychiatrique régional, de l'engagement des membres du comité et de l'intérêt du personnel, nous escomptons une augmentation importante des activités de recherche au cours de la prochaine année.

Région du Pacifique

par
Bob Lusk

Au nom des participants de la Région du Pacifique au deuxième colloque national sur la recherche, je tiens à remercier le Commissaire d'avoir appuyé cette initiative et les organisateurs d'avoir mis sur pied ce qui se révélera, j'en suis persuadé, un programme fort intéressant.

Il y a longtemps que la Région du Pacifique s'intéresse, collabore et participe à la recherche en matière correctionnelle. Depuis de nombreuses années, le personnel de l'Administration régionale et des établissements appuie le travail du milieu universitaire auprès des détenus. En particulier, il convient de mentionner la collaboration qui existe depuis longtemps entre M. Robert Hare et les établissements de Matsqui et de Mission à l'égard de son travail sur la psychopathologie. Plus récemment, M. Myron Schimpf du CPR (Pacifique) a pris des mesures pour que ceux qui s'intéressent à la recherche en matière correctionnelle reçoivent un accueil chaleureux et pour qu'on prête une oreille attentive à leurs présentations.

Au cours de la dernière année, en raison du regain d'intérêt du SCC, lequel trouve son expression dans le Document portant sur la mission et dans les objectifs stratégiques, un comité régional a été créé. Ce comité, composé de représentants de la direction du SCC et d'intervenants professionnels, s'est réuni régulièrement et a eu l'occasion non seulement de passer en revue des demandes visant à obtenir l'autorisation de diriger des activités de recherche dans nos établissements et dans nos bureaux de district, mais aussi à cerner des domaines de recherche et d'évaluation susceptibles de stimuler l'intérêt des employés et conformes aux priorités et aux objectifs nationaux. Il a aussi cherché à établir des contacts avec le milieu universitaire, de sorte qu'en février de cette année, il a pu rencontrer des représentants des trois principales universités de la province, c'est-à-dire l'UCB, l'Université Simon Fraser et l'Université Victoria. Nous avons été heureux d'accueillir le directeur de la Recherche, M. Frank Porporino, à titre de personne-ressource à notre réunion. Nous espérons continuer de tenir de telles séances régulièrement.

Au cours de la dernière année, nous avons poursuivi notre collaboration avec les spécialistes et les étudiants diplômés qui s'intéressent à certains aspects du comportement des détenus ou à certaines caractéristiques de la population carcérale.

Sous la direction de M. John Ekstedt, Karen Almond, étudiante diplômée de l'École de criminologie de l'Université Simon Fraser, a terminé une étude comparative portant sur l'évolution des détenus ayant terminé des études postsecondaires pendant leur incarcération.

M. John Yuille, du département de psychologie de l'UCB, a passé un certain temps à interviewer des détenus afin d'ajouter à ses données sur le comportement des pédophiles pendant et après qu'ils commettent leur crime.

Comme nous l'avons déjà mentionné, M. Robert Hare poursuit depuis de nombreuses années des recherches sur la validité conceptuelle de la psychopathie en étudiant la population carcérale de l'établissement de Matsqui.

La formation du Groupe de travail sur les programmes appliqués dans la collectivité et dans les établissements a ouvert la voie à bon nombre d'initiatives régionales associées aux activités d'évaluation susmentionnées. L'avenir, des activités permanentes permettront d'évaluer le travail qui se fait auprès des délinquants sexuels dans la collectivité. Ce sera d'ailleurs le sujet de discussion aux ateliers régionaux. Le travail progresse aussi en vue de mettre au point un outil qui permettrait de recenser les détenus qui

profiteraient le plus de programmes visant surtout la prévention de la violence familiale. Ce ne sont là que deux exemples parmi tant d'autres.

Au début de l'année, le comité de recherche a demandé aux employés du SCC de lui faire part de questions qui pourraient faire l'objet de recherches. Parmi le grand nombre d'excellentes suggestions, le comité en a retenu deux qui sont particulièrement dignes d'intérêt. À l'avenir, nous ferons donc des recherches pour tenter de déterminer les raisons pour lesquelles les femmes employées dans le secteur correctionnel ne sont pas promues au même rythme que leurs collègues de sexe masculin et les raisons pour lesquelles les détenus sous responsabilité fédérale incarcérés dans des établissements provinciaux n'obtiennent pas une libération conditionnelle au même rythme que ceux qui sont incarcérés dans des établissements fédéraux.

Comme vous pouvez le constater, la Région du Pacifique est active dans une variété de secteurs de recherche et d'évaluation.

Annexe B

Région de l'Atlantique Programme de counseling de Westmorland à l'intention des délinquants sexuels

par

Kevin Graham
Chef de projet

Alf Bell
Aumônier régional

Offa Gaudet
Psychologue, pénitencier Westmorland

Aperçu général

Le programme dont il est question ici résulte de la décision de l'*Institute for Pastoral Training* de mettre sur pied un service d'assistance aux délinquants sexuels, afin de donner aux candidats à son *Diploma in Prison Ministry* l'occasion d'acquérir les compétences appropriées.

Lors des délibérations tenues par le Comité consultatif du *Diploma in Prison Ministry*, le Rév. Alf Bell, aumônier régional pour les provinces de l'Atlantique du Service correctionnel du Canada et membre du comité, proposa que l'on demande au pénitencier Westmorland d'offrir un tel programme sous l'égide du service de l'Aumônier régional.

Une proposition en ce sens fut rédigée au nom de l'*Institute for Pastoral Training* et soumise, par l'intermédiaire de l'Aumônier régional, au pénitencier Westmorland.

Le programme n'avait pas pour objectif initial d'apporter une cure à la pathologie du délinquant sexuel, même si l'on considérait que celle-ci pourrait être modifiée par la participation du sujet. Il visait plutôt à aider le délinquant à faire face à ses agissements.

Conçu à l'origine pour englober treize unités, le programme vit par la suite ce nombre porté à quinze. Chaque unité engage le délinquant dans un counseling tant individuel que de groupe.

On trouva le conseiller requis en la personne de M. Kevin Graham, qui, durant les deux années précédentes, s'était occupé de counseling auprès de délinquants sexuels sous la direction de Charles Taylor, directeur du programme *Diploma in Prison Ministry* de l'institut. Pendant cette période, M. Graham avait participé à un programme d'orientation axé sur le traitement des personnes souffrant de pathologie sexuelle au Golden Valley Health Center de Minneapolis, Minnesota, dirigé par Patrick Carnes, auteur de *Out of the Shadows: Understanding Sexual Addiction*.

M. Graham est détenteur d'un baccalauréat des sciences en biologie, d'une maîtrise en théologie et d'un *Diploma in Prison Ministry*. À l'heure actuelle, il étudie à temps partiel pour obtenir sa maîtrise en psychologie.

Le programme de counseling de Westmorland à l'intention des délinquants sexuels

Le programme n'a pas pour objectif premier d'apporter une cure à la pathologie du délinquant sexuel, même si l'on pense que celle-ci pourra se voir modifiée par la participation du sujet. Il vise plutôt à aider le délinquant à faire face à ses agissements.

Counseling individuel et de groupe

Chaque participant prend part toutes les semaines à une session individuelle d'une heure et à une session de groupe de trois heures.

Le counseling adopte une approche holistique, en ce sens que s'il se base sur le modèle de la compulsion sexuelle, il ne s'y limite pas. Par compulsion, on entend que le délinquant a vécu une expérience pathologique qui a modifié son état d'esprit et est devenue le moteur essentiel de sa vie. L'approche holistique du programme revêt ainsi un caractère cognitif, affectif et spirituel.

L'approche est cognitive parce qu'elle confronte le délinquant, sur le plan intellectuel, à son comportement et à sa capacité d'assumer la responsabilité de ses actes, ainsi qu'à la nécessité de découvrir les structures qui en sont à l'origine.

Elle est affective en ce qu'elle s'efforce d'aider le délinquant à admettre, sur le plan des sentiments, son incapacité de faire face par lui-même à son comportement sexuel et son besoin d'obtenir, au-delà de ses propres ressources, une aide continue. Ce processus permet au sujet de prendre conscience de sa culpabilité et de sa honte, tout autant que d'un besoin de réconciliation et de guérison tant pour lui-même que pour les personnes qui ont été ses victimes.

Enfin, le programme adopte une approche spirituelle en ce sens qu'il considère le délinquant comme un individu qui doit être guéri plutôt que d'être simplement assujéti à certaines techniques ou méthodes. Bien que l'on fasse appel à un certain nombre de modalités de counseling, le délinquant est traité avec empathie et considéré comme une créature à l'image de Dieu. La dimension spirituelle du programme vise à associer une nouvelle compréhension à l'intégrité. Il ne revêt aucun caractère sectaire, mais s'apparente plus aux Alcooliques anonymes dans son approche spirituelle.

Comité directeur

Un comité directeur se réunit à intervalles réguliers de six semaines, pour examiner les progrès accomplis et approuver tout changement ou addition qui pourraient être apportés au programme. Il agit aussi en qualité d'agent de liaison entre le programme et le pénitencier.

Le comité est constitué du sous-directeur du pénitencier Marcel Chiasson, des psychologues Offa Gaudet et Roger Fontaine, de l'agent de gestion des cas Brian Chase, du coordonnateur du programme Kevin Graham, de l'aumônier régional Alf Bell et de Charles Taylor, conseiller représentant l'Institute of Pastoral Training.

Comité de liaison

Le conseiller du programme est engagé et rémunéré en vertu d'un contrat conclu avec les bureaux de Halifax, N.-É., de l'Institute of Pastoral Training.

L'institut est un organisme oecuménique, incorporé en vertu d'une charte octroyée par la législature de la Nouvelle-Écosse. Depuis plus de 30 ans, il assure l'éducation clinique d'aumôniers servant dans divers établissements carcéraux. Le comité du Diploma in Prison Ministry de l'institut est chargé d'agir en qualité de comité de liaison, en se tenant au courant du développement du programme visant les délinquants sexuels.

et en signalant tout intérêt particulier ou toute préoccupation qu'il pourrait avoir au Comité directeur du pénitencier Westmorland.

À long terme, l'institut envisage la mise sur pied d'un programme pédagogique visant à former des individus au counseling des personnes souffrant de compulsion sexuelle.

Les membres du comité sont Shelly Finson, professeur à l'École de théologie de l'Atlantique; le Rév. Alf Bell, aumônier régional, Service correctionnel du Canada; Sarah MacKenzie, avocate; R. Kaill, directeur de l'Institut de criminologie de l'Atlantique à l'Université de Dalhousie; Vaughn Alward, du Service correctionnel du Canada, retraité; Soeur Teresa Currie, aumônière, Service correctionnel du Canada; Dennis Veinotte, professeur, Acadia Divinity College; et James Crane, directeur des services correctionnels, province de Nouvelle-Écosse.

Sélection

Les participants au programme, choisis sur une base purement bénévole, soumettent leur demande aux psychologues de l'institut. Le nombre des postulants peut être le double des huit participants que peut admettre l'institut.

Un comité de sélection formé des deux psychologues de l'institut et du coordonnateur du programme – qui en est également le conseiller – étudie les demandes et interviewe tous les candidats.

Les candidats admis doivent signer un désistement qui autorisera le conseiller à discuter de leurs progrès – mais non de détails spécifiques – avec les psychologues, et qui permettra la supervision du travail du conseiller.

Prétests, tests de conclusion et évaluation continue

Les psychologues de l'institut administrent un programme de tests préliminaires et de conclusion conçu pour mesurer les cognitions, les convictions et les valeurs des délinquants concernant le comportement sexuel.

Suivi

Un suivi, sous forme d'une session de groupe marathon de 8 heures, se tient toutes les six semaines. Cette session est accessible aux délinquants qui ont participé au programme et se trouvent encore à l'institut, à leurs épouses, et aussi aux ex-délinquants et à leurs épouses vivant au sein de la collectivité.

Recherche

Un projet de recherche, fondé sur le programme *Enquête sur les traits de personnalité des délinquants sexuels*, a été réalisé par M. Graham, le coordonnateur du programme, avec l'assistance du département de psychologie de l'Université Acadia. Des recherches additionnelles sur l'efficacité du programme sont prévues.

Information du personnel

Des sessions d'information du personnel de l'institut font partie intégrante du programme. Elles visent à informer le personnel de la nature du programme, de discuter avec lui de questions pertinentes et de permettre un feedback qui sera intégré à la planification future.

Supervision

Le conseiller, M. Graham, discute régulièrement avec les psychologues de l'institut des progrès des participants. Il bénéficie par ailleurs deux ou trois fois par semaine d'une supervision personnelle de la part de Charles Taylor sur son counseling individuel et de groupe.

Modules du programme de thérapie sexuelle

1. **Le processus compulsif** – Explication et exploration des convictions fondamentales, de l'altération de la pensée, des phases de préoccupation et de ritualisation du processus. On encourage les participants à prendre conscience de leurs propres structures compulsives.
2. **Les étapes du rétablissement** – Adaptation des étapes 1-3 des A.A. aux victimes de compulsion sexuelle. En poursuivant leur auto-observation, les participants sont invités à réaliser leur impuissance et leur incapacité de régir leur propre vie par suite de leur compulsion, et à prendre conscience de l'existence d'une source spirituelle de force et de guérison.
3. **La dénégaration** – Examen détaillé de la façon dont le compulsif sexuel fait appel à la dénégaration, et dont celle-ci l'isole. Les participants se livrent à des exercices axés sur la mise au jour de leur propre processus de dénégaration.
4. **La prise des responsabilités** – En s'engageant dans les étapes 4, 5, 8 et 9 du programme, les participants sont appelés à assumer la responsabilité du mal qu'ils ont causé aux autres et à eux-mêmes.
- 5, 6 & 7. **La honte** – Examen des facteurs qui provoquent la honte, des processus personnels qui l'engendrent, et exploration de méthodes concrètes propres à la réduire.
8. **La colère** – Description des aspects créateurs et destructeurs de la colère, identification des schémas de colère personnels, reconnaissance de la colère, moyens concrets d'exprimer créativement la colère.
9. **La victime** – Exploration des rapports avec la victime, prise des responsabilités. Quelle est, de façon symbolique, la victime? Facilitation de la prise de contact avec la culpabilité et la honte.
10. **La victimisation personnelle** – Exploration de la victimisation personnelle, des antécédents familiaux d'agression physique, sexuelle et émotionnelle.
- 11 & 12. **La force** – Examen de méthodes concrètes d'amélioration du concept de soi en établissant une égalité de force dans les rapports avec autrui.
13. **Les outils** – Les participants apprennent à utiliser divers outils ou méthodes visant à les aider à court-circuiter l'expression de leur comportement.

Les différentes étapes du programme

Phase 1 - Axée sur le processus créant la compulsion

Activité primaire	Activité connexe
Convictions fondamentales Altération de la pensée Préoccupations Ritualisation	Notes sur les antécédents sexuels
But:	Amener le participant à commencer à parler de ses pensées et de son comportement sexuels.
Objectifs:	Susciter la confiance Lui faire comprendre qu'il est bon qu'il parle de son comportement sexuel, ce qu'il considèrerait jusqu'à maintenant comme honteux et sale. Tenter de définir les structures associées au comportement.

Phase II - Axée sur les trois premières étapes des A.A.

Activité primaire	Activité connexe
Explorer le signification de l'impuissance et du manque de contrôle en ce qui a trait au comportement sexuel. Explorer les sentiments du participant (dimension spirituelle). Explorer la signification de la capitulation.	Notes sur la façon dont le comportement sexuel est devenu incontrôlable, exemples.
But:	Analyser le caractère destructif du comportement sexuel du sujet, la perte de la maîtrise de soi et les ruines qu'il laisse derrière lui. Analyser également la signification de la dimension spirituelle.
Objectifs:	Amener le participant à poursuivre l'objectivation de son comportement sexuel, à commencer à comprendre l'ampleur du problème et à en assumer la responsabilité. L'aider à entreprendre une expérience spirituelle créatrice, pour qu'il puisse commencer à tirer sa force d'une source autre que son comportement sexuel.

Phase III Axée sur la victime, la victimisation, la honte, la colère et les problèmes relatifs au pouvoir.

Activité primaire	Activité connexe
Vidéos exposant la perspective des victimes. Feuilles de travail conçues pour aider à susciter l'empathie à l'endroit des victimes. Feuilles de travail sur sa propre victimisation.	Lettres de gestalt aux victimes et aux victimisateurs exprimant ses sentiments et ses pensées.

But: Pénétrer plus avant sur le plan affectif

Objectifs: Faire accepter au participant un certain degré de responsabilité pour son comportement.
Susciter une empathie à l'endroit des victimes et de lui-même.
Commencer à lui faire accepter ses sentiments et ses émotions
Ouvrer à un comportement assertif plutôt que passif ou agressif.

Le programme de thérapie a permis de dégager les éléments suivants :

- 55% des hommes qui ont participé au programme ont été victimes d'agression sexuelle;
- 81% de ces derniers précisent que ces agressions ont été commises par leur père ou par un substitut de père, et 19% par leur mère ou un frère ou une soeur plus âgés qu'eux.
- 55% disent par ailleurs avoir été victimes de sévices extrêmes de la part de leur père;
- 83% affirment que leur père était émotionnellement absent;

Dans la plupart des cas, les mères étaient généralement passives, et abusaient de ces individus pour satisfaire leurs propres besoins émotionnels.

Il semble que l'on puisse affirmer que la plupart de ces individus ont été privés de l'enfance à laquelle ils avaient droit.

**Statistiques concernant le programme de thérapie sexuelle
de 15 semaines du pénitencier Westmorland**

1. Date de mise en oeuvre du programme : 26 février 1988
2. Sortie du dernier groupe : 12 janvier 1990
3. Nombre total de détenus qui se sont inscrits au programme, sans compter le groupe actuel : 46
5. De ces 46 participants, 35 (76%) avaient commis des agressions sur des enfants, 10 (21,73%) sur des personnes de leur âge et un (2.17%) sur les deux groupes.
6. Un individu a suivi le programme deux fois.
7. Nombre des abandons : 4
8. Raison des abandons :
 - dénégation (1)
 - détérioration psychologique due au stress (1)
 - problème de comportement – LS r (1)
 - sujets trop difficiles à discuter (1)
9. Des quatre individus qui ont abandonné :
 - 1 a été mis en LS;
 - 1 était maintenu en incarcération lorsqu'il s'est joint au programme, et demeure incarcéré;
 - 1 demeure incarcéré;
 - 1 a été transféré au CRT de Dorchester, puis à l'établissement à sécurité moyenne de Springhill.
10. Nombre d'individus qui ont suivi le programme en entier : 42.
11. De ces 42 personnes, 29 (69.04%) ont été mises en liberté (libération conditionnelle de jour, libération conditionnelle ou LS).
12. Des 29 personnes mises en liberté :
 - une a été renvoyée pour alcoolisme;
 - une est présentement suspendue et doit être référée au programme de lutte contre la toxicomanie de la collectivité;
 - une (3.4%) a été suspendue et remise en liberté conditionnelle pour conduite de nature sexuelle suspecte à la maison.
13. Des 29 personnes mises en liberté, 26 (89.65%) n'ont connu aucun nouveau problème.
14. Des 42 participants, 13 (30.95%) demeurent incarcérés, un a renoncé à sa LS et un autre est maintenu en incarcération.
15. Des 13 personnes qui demeurent incarcérées, 6 ont des projets de mise en liberté en bonne voie.

Mythes reliés à ce programme

A. Mythes entretenus par les détenus

1. « Je n'ai pas besoin d'aide, j'ai la foi. »
(Cette déclaration peut varier selon le programme suivi par le sujet, par ex. : « Je n'ai pas besoin d'aide, j'ai les A.A. »)
 - a) Une participation active donne le courage de rechercher toute l'aide disponible; néanmoins, il faut du temps pour qu'une personne en vienne à accepter d'autres sources d'assistance.
2. « Je ne dois pas révéler mes pensées et mes sentiments véritables. Si je le fais, j'en souffrirai. »
 - a. Le criminel éprouve un besoin intense de dissimuler sa culpabilité et sa honte.
 - b. Il craint énormément d'être pris, parce que :
 - 1) il sera puni;
 - 2) il lui faudra sans doute renoncer à un mode de vie qu'il aime et hait à la fois, mais dont il ne croit pas pouvoir se passer.
 - c. Il est accoutumé à se leurrer lui-même comme à leurrer les autres.
 - d. Il est en plein désarroi à son propre sujet :
 - 1) « Pourquoi est-ce que je me comporte de cette façon ? »
 - 2) « Pourquoi mes fautes ne m'apprennent-elles pas à me mieux conduire ? »
 - 3) « Quand me déciderai-je enfin à changer ? »

B. Mythes entretenus au sein du système

1. Les aumôniers (ou toute personne en charge du programme que le détenu a choisi) soutiendront automatiquement le détenu qui a modifié son mode de vie d'une façon significative (ou apparemment significative).
 - a) Les aumôniers (ou les autres responsables) n'ajoutent pas toujours foi à ces expériences subjectives, bien qu'il leur soit arrivé d'être témoins de changements réels et durables. La plupart d'entre eux recherchent sincèrement une saine objectivité.
 - b) Ce tiraillement entre la crédulité et le cynisme est une situation à laquelle il nous faut tous faire face. Adopter une position extrême (en jugeant un individu sans espoir d'un côté et en faisant preuve de naïveté de l'autre) constitue une dangereuse erreur.
2. On peut concevoir des programmes axés sur les problèmes de comportement individuels.
 - a) Un être humain en train de vivre un changement significatif a besoin d'être soutenu de **nombreuses et complexes** façons (psychologiquement, socialement et spirituellement, entre autres), et ce soutien doit émaner du processus de **groupe** (officiel et officieux) tout autant que du processus **individuel**.
 - b) Il nous faut adopter une approche plus **holistique** à l'endroit du problème.
3. La coercition peut être appliquée impunément.
 - a) La coercition pourra amener quelqu'un à participer à un programme, mais il est essentiel que le délinquant sexuel assume personnellement ses responsabilités s'il veut vivre sainement une fois libéré. En d'autres termes, le contrôle doit s'intérioriser. L'individu doit créer en lui-même son propre « policier » ou son propre « agent de liberté conditionnelle ».
 - b) Le criminel doit être en mesure d'**avoir confiance** s'il veut acquérir la maîtrise de lui-même.
 - c) Il a besoin d'une **empathie** totale pour surmonter son sentiment de culpabilité et de honte.
4. Le caractère confidentiel ne revêt pas une importance primordiale.
 - a) Un détenu abandonnera le programme s'il pense que le caractère confidentiel de ses entretiens a été trahi.
 - b) Ce principe nous est inculqué par l'Église depuis 2000 ans.

5. Le caractère confidentiel est requis de façon constante durant toute la progression de l'individu vers le contrôle de soi.
 - a) À mesure qu'une personne apprend à surmonter son problème, elle a de moins en moins besoin de le dissimuler.
 - b) Plus elle progresse vers la maîtrise de soi, plus elle se sent libre de s'ouvrir aux autres.
6. Certains pensent que dès que quelqu'un se joint à une programme, il est déjà guéri.
 - a) Cette notion aboutit parfois à un **rejet simpliste** du programme s'il se produit un échec retentissant.
 - b) À ce stade-ci du développement de ce programme, nous ne pouvons rien espérer de plus que de **contrôler** et de maîtriser les problèmes existants.
7. Le système judiciaire doit régler ce problème à lui seul.
 - a) Il nous faut mettre à profit toutes les ressources qui se font jour (même de façon embryonnaire) au sein de notre société.
 - 1) L'an passé, l'Acadia Divinity College a inclus dans le programme des étudiants en théologie un cours qui leur donne un aperçu vital de cette question.
 - 2) Le SCC se doit de localiser toutes ces ressources communautaires, de les évaluer, de les encourager et de les utiliser d'une façon créatrice.
 - 3) Plusieurs autres organismes religieux s'intéressent présentement au problème.

Région du Pacifique

Évaluation du programme pour délinquants sexuels

par

Rodger Brock, directeur, Établissement de Mission
Directeur de district, Vancouver - premier programme

Myron Schimpf, psychologue de recherche
État actuel des efforts d'évaluation du programme

Teal Maedel, agent de liberté conditionnelle
Président, Comité de gestion des délinquants sexuels de Vancouver

Paul Jacks, directeur de district, Abbotsford
Relate l'expérience du district

Introduction

En m'adressant à vous aujourd'hui, je veux répondre à la question suivante : comment peut-on prendre part à une pareille entreprise sans l'évaluer ou l'étudier? Alors, comme le recommande la valeur fondamentale 4, je vais partager mon expérience avec vous. J'espère montrer qu'il peut être impossible à la fois d'innover et de faire preuve de la rigueur nécessaire à l'évaluation et à l'étude. Et même si l'on essaie, ce n'est pas toujours facile d'évaluer des programmes.

La genèse du programme remonte à 1983. A l'époque, tout a commencé parce que la CNLC, les médias et la communauté demandaient au sous-commissaire de faire quelque chose. Mais quoi? Des conseillers ont été engagés, mais il est vite apparu qu'ils ne possédaient pas "la réponse". En collaboration avec l'Université Simon Fraser, nous avons organisé un symposium international sur les délinquants sexuels et invité les principaux "spécialistes" du domaine. Beaucoup d'idées ont été mises de l'avant, mais avec des réserves. En fin de compte, il est ressorti que personne ne connaissait la réponse. Un fait s'est cependant imposé : lorsque les délinquants subissent une forme quelconque de traitement ou de coercition, le taux des délits diminue de façon importante.

Les ressources étant limitées, le Comité de gestion régional a décidé qu'il valait mieux concentrer ses efforts dans la communauté. Des scénarios de luxe, composés d'éléments disparates, ont été proposés. Nous devons tenir compte des coûts. En tant que DD, je faisais face à plusieurs problèmes : les instances régionales devraient-elles être responsables du programme; quel serait le rôle de l'entrepreneur (définir clairement son mandat); cynisme du personnel; manque de confiance du personnel envers l'AR et les entrepreneurs. Aucun modèle n'existait que nous aurions pu suivre. Le programme devrait être créé de toutes pièces et être utile aux agents de liberté conditionnelle. Nous avons posé des principes : pas de secrets, TOUT doit être ouvert et il faut jouer franc jeu; l'entrepreneur est libre, mais doit être au service de l'agent de liberté conditionnelle.

Malgré les efforts de mise en oeuvre du programme, quel qu'il serait, l'évaluation ne serait pas facile. L'absence de paramètres définis pour le programme ne nous permettrait pas la rigueur essentielle à une évaluation formelle. Comme l'a expliqué Rodger Brock, le Programme communautaire pour délinquants sexuels est un programme de traitement obligatoire (dans le cadre de la libération conditionnelle) pour les délinquants sexuels libérés sous condition des établissements correctionnels de la Région du Pacifique. Le programme est en vigueur depuis 1984 et il s'est développé et a pris de l'ampleur sans faire l'objet d'aucune évaluation formelle. Bien qu'il soit souhaitable d'intégrer l'évaluation aux étapes initiales de l'élaboration

d'un projet, je vais dans ma présentation expliquer (et même justifier) pourquoi l'évaluation a été différée, ou retardée, et vous décrire ensuite le genre d'évaluation que nous proposons maintenant.

C'est vrai, le programme de la C.-B. n'a fait l'objet d'aucune étude suivie pour comparer le taux de récidive des délinquants participant au programme à celui d'un groupe témoin. Il ne faut pas en conclure pour autant que la mise en oeuvre du programme s'est faite au petit bonheur et que personne ne s'est penché sur l'efficacité du programme dans la population cible.

Pour éclairer notre propos, prenons le domaine des procédés de mesure et le concept de la validité qui se définit par le degré d'exactitude avec lequel un test ou un instrument psychométrique peut mesurer ce qu'il est censé mesurer (par exemple, pour autant qu'une échelle d'autorité mesure bien l'autorité et qu'un test d'intelligence mesure l'intelligence, ces "mesures" ou instruments seront considérés valides). Si nous appliquons ce concept de validité aux programmes et à l'évaluation des programmes, il faut se demander : le programme fait-il ce qu'il est censé faire? (En d'autres termes, le programme est-il valide?) Certains types de validité, ou plus exactement certains procédés qui déterminent la validité, sont assez complexes et demandent des calculs statistiques ou mathématiques. On parle alors de validité contextuelle ou des critères. Cela correspond à l'évaluation formelle des résultats, ce que nous n'avons pas fait pour le Programme communautaire pour délinquants sexuels. Il existe par contre un type de validité plus simple, plus rudimentaire, appelé validité apparente ou de contenu. En termes de mesure, la validité apparente fait appel au bon sens, à la logique et à une critique presque anecdotique de l'instrument de mesure ou du test afin de déterminer s'il peut logiquement mesurer ce qu'il est censé mesurer. Par exemple, un test pour mesurer l'intelligence qui tiendrait compte de la couleur des cheveux irait à l'encontre du bon sens et ne répondrait pas à des critères de validité apparente. En conséquence, bien que la validité apparente suppose la critique intuitive plutôt que l'analyse statistique formelle, elle représente néanmoins un genre de validité légitime.

Si ce concept de validité de contenu est appliqué au Programme communautaire pour délinquants sexuels, il faut se demander jusqu'à quel point le contenu du programme répond à des critères de bon sens sur les plans logique et intuitif. On peut aussi supposer que concours à rendre le programme valide l'examen de documents pertinents dans l'intention d'intégrer les stratégies qui se sont révélées efficaces (c.-à-d., l'analyse des cycles de criminalité, la restructuration des connaissances sexuelles, comme les mythes du viol, et la prévention des rechutes). Bien que ne constituant pas une étude formelle de suivi, un tel procédé peut être considéré comme un moyen légitime et même scientifique de mise en oeuvre d'un programme dans la mesure où il exige que le programme soit élaboré en tenant compte d'autres programmes qui ont fait leurs preuves. Par conséquent, puisque le programme de la C.-B. est fondé sur des principes établis et qu'il ne s'écarte pas radicalement des perspectives actuelles, il est considéré comme légitime.

Une mise en garde d'importance s'impose néanmoins. En effet, si l'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme peuvent être fondées sur des programmes déjà établis, le nécessité de l'évaluation formelle des résultats ne peut être négligée pour autant. Même avec l'utilisation d'instruments psychométriques, la validité apparente ou du contenu n'est d'ordinaire qu'une étape rudimentaire et préliminaire avant l'application de stratégies plus perfectionnées (c.-à-d., la validité contextuelle ou les critères). Nous allons donc procéder maintenant à l'évaluation formelle du programme de la C.-B. et, comme le personnel est restreint, le contrat sera confié à des chercheurs de l'extérieur. Le travail à effectuer est déjà établi. Les chercheurs devront comparer le taux de récidive chez les participants au programme avec celui d'un groupe témoin. En outre, les chercheurs compareront les divers sous-programmes car les paramètres diffèrent quelque peu selon les communautés ou les régions où le programme est offert. Enfin, puisque tous les délinquants sexuels en liberté conditionnelle en C.-B. participent au programme, les membres du groupe témoin pourront être choisis à l'extérieur de la province.

Myron G. Schimpf, Ph.D.
Psychologue agréée

Description du programme

Programme pour délinquants sexuels du district de Vancouver

Préparé par

Les membres du Comité pour délinquants sexuels du district de Vancouver
1989

Vue d'ensemble du Programme

Besoin

Un nombre croissant d'infractions sexuelles sont dévoilées dans notre société. La quantité d'incidents signalés, de déclarations de culpabilité et de condamnations a augmenté de façon spectaculaire au cours des dernières années et il est généralement admis que ce genre d'infraction est signalé moins souvent que les autres.

Objectifs et éléments du Programme

Le principal objectif du Programme pour délinquants sexuels du district de Vancouver, complément de la déclaration de mission du Service correctionnel du Canada, se lit comme suit :

Protéger la société en aidant et encourageant activement les délinquants sexuels à devenir des citoyens respectueux des lois et réduire le nombre d'infractions sexuelles qui est commis par les délinquants en liberté conditionnelle sous la direction du Service correctionnel du Canada.

Pour atteindre cet objectif, nous avons conçu un programme de surveillance intensive qui intègre les activités suivantes :

1. Surveiller et restreindre les activités du délinquant.
2. Encourager un comportement sexuel approprié.
3. Diffuser l'information pertinente aux personnes et organismes qui poursuivent les objectifs visés par le Programme.

Il est à noter que les services psychologiques, qui sont fournis à tous les participants, ne représentent que l'un des éléments d'une approche intégrée de surveillance.

Historique du Programme

En juillet 1984, le district de libération conditionnelle de Vancouver élabore et met en oeuvre un programme communautaire pour tous les délinquants sexuels mis en liberté dans Vancouver et sa région, programme qu'il ne cesse de perfectionner depuis. Le Programme pour délinquants sexuels du district de Vancouver (le Programme) est issu d'un mouvement spontané lancé par les agents de liberté conditionnelle désireux d'améliorer les services offerts aux délinquants sexuels. Le Comité pour délinquants sexuels du district de Vancouver (le Comité) a été formé pour faciliter la mise en oeuvre du Programme. Le Comité est composé :

- d'agents de liberté conditionnelle,
- d'un thérapeute à contrat,

- de représentants de la police de la ville Vancouver,
- de représentants de l'Administration régionale,
- de représentants d'organismes d'assistance postpénale,
- de représentants de l'établissement Mountain et du centre psychiatrique régional,
- de représentants de la Commission nationale des libérations conditionnelles.

Au début, six délinquants ont pris part au Programme. En mars 1989, nous en comptons plus de 60.

Diverses instances ont administré le budget du Programme. Cette responsabilité a d'abord été confiée à l'Administration régionale, ensuite au centre psychiatrique régional et, en juillet 1988, au district de libération conditionnelle de Vancouver.

Le Comité se réunit une fois par mois pour définir les lignes directrices du Programme, examiner l'évolution de ce dernier, et discuter des cas en cours et des nouveaux projets.

Commission nationale des libérations conditionnelles

Le Comité considère la Commission nationale des libérations conditionnelles (Région du Pacifique) comme un partenaire important dans la mise en oeuvre et la gestion du Programme pour délinquants sexuels du district. Les commissaires et le personnel de la CNLC nous ont fourni un appui et des conseils précieux. Les réunions du Comité sont souvent le forum de discussions avec la Commission sur des questions de lignes directrices, de problèmes de cas particuliers, etc.

La participation des délinquants au Programme est habituellement régie par les conditions particulières imposées par la Commission. Ces dernières ont l'avantage d'établir clairement pour les délinquants que la Commission nationale des libérations conditionnelles appuie le Programme.

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Admissibilité des délinquants

A l'exclusion des délinquants à qui une absence temporaire sous escorte ou une absence temporaire sans escorte a été accordée, tout délinquant en liberté conditionnelle dans la région de Vancouver actuellement condamné pour infraction sexuelle, ou qui l'a déjà été, ou qui a eu dans le passé un comportement sexuel inadéquat, est admissible au mode d'évaluation du Programme. Ces personnes comprennent :

1. les violeurs,
2. les pédophiles,
3. les parents incestueux,
4. les autres pervers sexuels,
5. les personnes condamnées pour d'autres infractions, comme crime d'incendie ou introduction par effraction, lorsque l'on croit que l'intention était d'ordre sexuel,
6. les renvois volontaires, même après la date d'expiration du mandat.

Cas particuliers

Certaines personnes réclament des soins particuliers, par exemple, les délinquants souffrant d'incapacité physique, de troubles cliniques importants, de problèmes de langage particuliers, etc. Le Comité examine ces cas individuellement et tente de fournir les services requis.

Les délinquants qui réclament des services thérapeutiques autres que ceux offerts par le bureau du district de Vancouver doivent obtenir l'approbation du Comité. Les critères suivants doivent être respectés :

1. Le thérapeute possédera les qualifications décrites à la partie "Qualifications du thérapeute à contrat".
2. Le thérapeute remettra à l'agent de liberté conditionnelle responsable toute l'information pertinente.
3. Le coût des services sera à la charge du délinquant.
4. La question de l'infraction ou de la déviation sexuelle sera traitée séparément et ne sera pas considérée comme un corollaire de la dépression, de la situation financière, de problèmes d'alcool ou matrimoniaux, etc.

Le district de Vancouver offre des services dans les deux langues officielles.

Mode de renvoi

Le mode de renvoi comporte diverses étapes :

1. L'équipe de gestion des cas de l'établissement envoie une demande d'enquête communautaire pour mise en liberté au district de libération conditionnelle de Vancouver.
2. L'agent de liberté conditionnelle qui remplit la demande d'enquête communautaire tient compte des ressources du Programme dans son rapport. Il consulte le thérapeute à contrat pour préparer la mise en liberté. Le Comité peut participer à cette étape et aux étapes suivantes jusqu'à la mise en liberté du délinquant. L'agent de liberté conditionnelle retourne enfin l'enquête communautaire à l'équipe de gestion des cas avec des recommandations relatives :
 - a) à la participation au Programme,
 - b) aux conditions particulières,
 - c) à une participation accrue en utilisant les ressources communautaires.
3. L'équipe de gestion des cas soumet son rapport à la Commission nationale des libérations conditionnelles en recommandant que le délinquant "participe activement au Programme communautaire pour délinquants sexuels".
4. Tous les délinquants admissibles (voir "Admissibilité des délinquants" ci-dessus) seront soumis au mode d'évaluation pour participer au Programme, peu importe les conditions particulières imposées. Des directives particulières peuvent être émises au lieu des conditions particulières.

Mode d'évaluation

Le mode d'évaluation commence avant la mise en liberté. Le thérapeute à contrat peut se rendre à l'établissement pour des visites d'orientation trimestrielles et ainsi nouer une première relation avec les délinquants qui participeront au Programme et leur en expliquer les paramètres.

Au moment de leur mise en liberté, tous les délinquants sexuels qui pénètrent dans le district de libération conditionnelle de Vancouver sont évalués par le thérapeute à contrat en vue de leur participation au Programme. De là, le mode d'évaluation prend environ deux mois et comporte :

1. Une première étude de cas à laquelle participent le délinquant sexuel, l'agent de liberté conditionnelle et le thérapeute à contrat.
2. Des tests psychologiques : l'inventaire multiphasique de la personnalité du Minnesota, les matrices de Raven et tout autre test jugé nécessaire.
3. Un examen du dossier.
4. Des séances individuelles.
5. Un rapport d'évaluation.
6. Une seconde étude de cas avec le délinquant, l'agent de liberté conditionnelle et le thérapeute à contrat.

L'agent de liberté conditionnelle assiste à la première entrevue du thérapeute à contrat avec le délinquant. Durant l'évaluation, les délinquants, dans la plupart des cas, sont assignés à un groupe d'orientation (voir "Groupe I - orientation" ci-dessous), ce qui permet de déterminer vers quel groupe il conviendra de les diriger. Les délinquants ne sont exclus de la thérapie de groupe que dans des cas exceptionnels, par exemple, pour raisons de déficience de langage ou de handicaps physiques ou mentaux.

La seconde étude de cas avec le délinquant, l'agent de liberté conditionnelle et le thérapeute à contrat marque la fin du mode d'évaluation. Le thérapeute a rempli un rapport d'évaluation, dont il a discuté le contenu avec l'agent de liberté conditionnelle et le délinquant. Les recommandations du thérapeute à contrat peuvent inclure un renvoi à d'autres services (voir "Cas particuliers" ci-dessus). Le groupe auquel se joindra le délinquant est maintenant établi.

Obligation de se présenter devant la police

L'obligation de se présenter devant la police varie selon les instances compétentes en la matière. Chaque cas est étudié séparément. Les cas notoires sont tenus de se présenter devant la police. Dans certaines instances, tous les délinquants doivent se soumettre à cette obligation. A tout moment durant son mandat, le délinquant peut être appelé à se présenter devant la police.

Un représentant de l'escouade pour délinquants sexuels de la police de Vancouver assiste aux réunions mensuelles du Comité.

Une fiche de renseignements sur le délinquant sexuel (voir annexe 1) est remplie par l'agent de liberté conditionnelle responsable du délinquant. Cette fiche est distribuée aux services de police concernés.

Qualifications du thérapeute à contrat

Le thérapeute devra répondre aux exigences suivantes :

1. a) Etre psychologue agréé de la B.C. Psychological Association, ou
b) psychiatre agréé de la B.C. College of Physicians and Surgeons.

2. Avoir reçu une formation pour travailler avec les délinquants sexuels, individuellement et en groupe, et posséder de l'expérience dans ce domaine.

(Voir l'annexe 5 pour les qualifications du thérapeute à contrat.)

Les thérapeutes à contrat peuvent engager des praticiens pour travailler sous leur direction. Les qualifications des praticiens seront évaluées par le Comité.

Mandat et Fonctions

Comité pour délinquants sexuels du district de Vancouver

Le Comité, qui se réunit une fois par mois, est composé d'agents de liberté conditionnelle, d'un thérapeute à contrat et de représentants du service de psychologie de l'établissement Mountain, du Programme pour délinquants sexuels du centre psychiatrique régional (Pacifique), de l'Administration régionale, de l'escouade pour délinquants sexuels de la police de Vancouver, de la Commission nationale des libérations conditionnelles et des organismes de surveillance et d'assistance postpénale. Les réunions ont pour objectif de définir les lignes directrices du Programme, d'examiner l'évolution de ce dernier, et de discuter des cas liés aux stratégies et aux objectifs de surveillance. Un ordre du jour et un procès-verbal officiels sont rédigés. La situation du programme pour délinquants sexuels à l'établissement Mountain et au centre psychiatrique régional est discutée à tous les mois. Enfin, le représentant de la police de Vancouver fait un rapport mensuel sur les lignes directrices et les problèmes soulevés par les cas.

Le Comité encourage fortement les agents de liberté conditionnelle à assister à des réunions et ateliers leur permettant d'acquérir une meilleure connaissance des délinquants sexuels. Le Comité participe activement à la diffusion de l'information qu'il possède sur les délinquants sexuels, par exemple, aux écoles et aux universités, aux organismes privés et aux comités de citoyens.

Tout groupe ou organisme communautaire qu'un aspect du Programme pour délinquants sexuels intéresse est aussi invité à nous fournir de l'information. Nommons, par exemple, les services correctionnels de la C.-B., le ministère des Services sociaux et de l'Habitation, l'Institut médico-légal de la C.-B., l'Institut de la violence familiale et les organismes de santé mentale.

Thérapeute à contrat

Le thérapeute à contrat relève du directeur de district et travaille sous la direction fonctionnelle du Comité pour :

1. l'évaluation,
2. les séances de groupe,
3. les séances individuelles,
4. les rapports et les études de cas,
5. les questions relatives aux lignes directrices et aux méthodes.

Agent de liberté conditionnelle et surveillant de section

L'agent de liberté conditionnelle a la responsabilité et le pouvoir de s'assurer que :

1. Les conditions de mise en liberté sont respectées;
2. Les activités exigées du délinquant sexuel par le Programme lui sont offertes.

Toute décision pour modifier la participation du délinquant au Programme relève de l'agent de liberté conditionnelle et du surveillant de section. On encourage cependant l'agent de liberté conditionnelle à considérer le Comité comme une ressource et à discuter avec lui des besoins du délinquant, qu'ils soient exceptionnels ou non. Les thérapeutes ou le praticien attachés au Programme peuvent aussi être consultés. Il incombe à l'agent de liberté conditionnelle d'obtenir régulièrement des renseignements auprès des praticiens du Programme et de les évaluer afin de mesurer le risque que représente le délinquant pour la communauté.

Étude et rapport de cas

La présentation pour les rapports suivants se trouve à l'annexe 4.

Rapport d'évaluation

Le thérapeute à contrat prépare, dans les deux mois suivant le renvoi initial au Programme, un rapport d'évaluation en tenant compte de l'information fournie par les praticiens. Le rapport vise à déterminer s'il convient que le délinquant participe au Programme de façon continue et à quel groupe il prendra part. Le thérapeute évalue les caractéristiques personnelles du délinquant et le risque qu'il représente pour la communauté. Le contenu du rapport d'évaluation fait l'objet d'une discussion entre le thérapeute, l'agent de liberté conditionnelle et le délinquant.

Rapports sur l'évolution du cas

Le praticien qui voit les délinquants en séance individuelle rédigera, à tous les quatre mois et pour chaque délinquant, un rapport sur l'évolution du cas en tenant compte des renseignements fournis par le leader de la thérapie de groupe. Il inclura dans son rapport les recommandations relatives aux modifications à la participation du délinquant, aux conditions particulières et à l'obligation de se présenter devant la police. Les thérapeutes peuvent mentionner une dégradation de comportement dans les rapports sur l'évolution du cas ou dans les études de cas. L'agent de liberté conditionnelle peut demander des rapports supplémentaires pour l'aider à prendre des décisions. Tout comme le rapport d'évaluation, les rapports sur l'évolution du cas sont discutés lors d'une rencontre entre le thérapeute, le délinquant et l'agent de liberté conditionnelle.

Rapport final

Peu avant la date d'expiration du mandat ou par suite d'une suspension ou d'un transfèrement à un autre district de libération conditionnelle, le thérapeute à contrat ou le praticien rédige un rapport final dont il discute avec l'agent de liberté conditionnelle et le délinquant, si possible.

Études de cas

Des études de cas, auxquelles participent le délinquant, l'agent de liberté conditionnelle et le thérapeute à contrat ou le praticien (ou les deux), ont lieu régulièrement. Comme il a été mentionné précédemment, les

études de cas se tiennent lors du renvoi initial au Programme et après la rédaction du rapport d'évaluation et des rapports sur l'évolution du cas, ces derniers se faisant à tous les quatre mois pendant que le délinquant participe au Programme. D'autres personnes peuvent être invitées à assister à ces séances.

Séances au Programme

Séances individuelles

Le Programme prévoit une séance individuelle mensuelle avec le thérapeute à contrat ou le praticien du Programme pour tous les participants. L'agent de liberté conditionnelle, en consultation avec le surveillant de section ou le Comité, ou les deux, peut recommander pour le délinquant un plus grand nombre de séances individuelles.

Ces séances sont conçues pour aborder des questions qui ne peuvent être examinées en groupe. Elles servent aussi à contrôler la stabilité et les progrès des participants.

Dans des cas exceptionnels, des délinquants pour qui la thérapie de groupe sera jugée inadéquate seront exclus du groupe et recevront une attention individuelle.

Cette décision sera prise de concert avec le Comité.

Séances de groupe

Tous les délinquants sexuels participent à des séances hebdomadaires de thérapie de groupe, à moins qu'ils n'en soient expressément exclus. Les délinquants qui prennent part à ces séances ont commis diverses infractions sexuelles et reçu divers traitements dans le passé. À cause de cette diversité, le Programme ne peut répondre à tous les besoins particuliers. Trois classifications sont actuellement jugées essentielles pour traiter les participants. Pour employer une métaphore, il s'agit des "groupes d'hier", "d'aujourd'hui" et de "demain". Ces termes reflètent les préoccupations et l'orientation des participants. La majorité des délinquants appartiennent à un groupe jusqu'à la date d'expiration de leur mandat, mais ils peuvent changer de groupe selon leurs progrès et leurs besoins. Idéalement, le nombre de participants à un groupe ne dépassera pas 12.

Stratégies

Une approche didactique, cognitive ou behavioriste sera utilisée durant les séances individuelles et de groupe. On cherche avant tout à actualiser chez le participant l'aptitude à interrompre, détourner et maîtriser un comportement sexuel inadéquat. Pour atteindre ce but, on emploie les stratégies suivantes :

1. l'éducation sexuelle,
2. la restructuration cognitive,
3. la rééducation des aptitudes sociales,
4. la valorisation de l'affirmation de soi,
5. la compréhension des cycles personnels de criminalité,
6. le développement de l'empathie,

- 7. la sensibilisation cachée,
- 8. la maîtrise de la colère,
- 9. la sensibilisation de la victime.

Groupe I - Orientation

- a) Participent à ce groupe les délinquants qui n'ont jamais subi de traitement ou à qui la motivation de changer fait défaut.
- b) La première étape consiste à aider les délinquants à réintégrer la communauté en leur fournissant les informations pertinentes.
- c) On présente au groupe des modules didactiques qui visent à amener les participants à mieux se connaître. Les modules comprennent de l'information sur la communication, les schèmes cognitifs, l'éducation sexuelle, des techniques de relations et l'abus de substances psychoactives. On fournit de l'information sur les trois principaux types d'infraction sexuelle : le viol, la pédophilie et l'inceste. Les discussions de groupe visent à personnaliser les problèmes.
- d) Le potentiel et les progrès du délinquant déterminent son accession au groupe suivant.

Groupe II

- a) Les participants au groupe II devraient posséder les connaissances correspondant à l'information offerte dans le groupe précédent. Ces connaissances ont pu être acquises indépendamment de la participation au Groupe I, grâce à des programmes pénitentiaires ou des interventions thérapeutiques. Les membres de ce groupe endossent la responsabilité de leurs infractions, font preuve de motivation pour changer et possèdent le potentiel nécessaire à l'épanouissement personnel.

A ce stade d'intervention, les participants sont séparés selon le type d'infraction commis. Les pédophiles et les parents incestueux sont réunis dans un même groupe et les délinquants qui ont commis des infractions contre des adultes forment un autre groupe.

- b) Ce groupe vise à amener le délinquant à reconnaître ses cycles de déviation et les types de pensée qui y sont associés. L'accent est mis sur l'apprentissage de l'aptitude à interrompre, détourner et maîtriser des comportements sociaux inadéquats.
- c) L'interaction représente l'une des principales techniques didactiques du traitement. On utilise les approches cognitive et behavioriste.
- d) On prévoit que la majorité des participants pourront, le moment venu, faire preuve des qualités et connaissances nécessaires pour participer au Groupe III.

Groupe III

- a) Le groupe III comprend des délinquants qui ont commis des infractions sexuelles variées. Les membres doivent faire preuve de discernement et d'un jugement sain, et être motivés pour réussir une réintégration sociale positive. Ils doivent bien comprendre leurs propres problèmes et pas seulement ceux des autres. Enfin, les risques de récidive sont considérés minimes.
- b) A ce stade, le groupe appuie le délinquant dans sa démarche pour avoir un comportement sexuel approprié et accepter la responsabilité de ses actes, et le guide dans la voie de l'épanouissement

personnel. De l'information est diffusée sur les ressources qui pourront être utiles après la date d'expiration du mandat.

- c) L'approche didactique est peu employée.
- d) Les délinquants demeurent habituellement dans ce groupe jusqu'à la date d'expiration de leur mandat.

Visiteurs du groupe

Tous les visiteurs sont soumis à l'approbation du Comité. Les participants sont prévenus de la visite. Les visiteurs peuvent être :

1. des agents de liberté conditionnelle,
2. des conférenciers,
3. des évaluateurs du Service correctionnel du Canada.

Voir l'annexe 3.

Limites du Programme

Le Programme comporte certaines limites. La description du Programme faite précédemment prend pour acquis ce qui suit.

Caractère confidentiel des renseignements

Le thérapeute à contrat est soumis à toutes les clauses de la Loi sur la protection des renseignements personnels, du Devoir d'agir équitablement et de la Charte des droits et libertés. Lors de leur renvoi au Programme, tous les délinquants sont informés que les renseignements qu'ils transmettront au thérapeute à contrat ou aux praticiens ne sont pas confidentiels et seront communiqués au Service correctionnel du Canada. Le thérapeute à contrat a le devoir et la responsabilité de fournir au Service correctionnel du Canada toute l'information qu'il possède sur le délinquant. Cette information est la propriété du Service correctionnel du Canada. (Voir l'annexe 2.)

Participation

La participation au Programme est obligatoire. Tous les délinquants admissibles sont tenus de participer au Programme.

Techniques d'intervention

Le Programme ne constitue pas un programme de traitement complet pour délinquants sexuels. Certaines techniques, dont la chimiothérapie, l'évaluation phallométrique et le conditionnement aversif, ne sont présentement pas utilisées.

Budget

Le Programme est financé par un budget annuel. Il est tributaire du montant et du renouvellement de ce budget.

Mandat du Service correctionnel du Canada

Le mandat du Service correctionnel du Canada est que la participation au Programme se termine à la date d'expiration du mandat.

Évaluation

L'évaluation suivie et complète du Programme demeure l'un des objectifs du Comité. Cependant, cette évaluation a été restreinte par le manque de ressources allouées à cette activité. Après la mise en oeuvre du Programme, quelques étudiants qualifiés ont néanmoins été engagés pour faire la cueillette de données et élaborer des outils d'évaluation pour le Programme.

Recherche

Le Comité a réuni diverses variables sur tous les délinquants qui ont participé au Programme. Cette information pourra servir à la recherche quand des fonds seront alloués à cet effet.

Rapport d'évaluation, rapports sur l'évolution du cas et rapport final

Les rapports que prépare le thérapeute ne représentent pas une évaluation psychologique complète.

ANNEXE 1

Fiche de renseignements sur le délinquant sexuel

Le service correctionnel du Canada ****protégé****

****PROFIL STANDARD****

DATE (AAAAMMJJ) : 1989.09.15

No DE SED : 000000A

Nom :

O.M.S. :

Type de notification :

Type de mise en liberté :

Statut du caS :

Date du mandat :

Détenteur :

Établ. de mise en liberté :

Obligation de se présenter devant la police :

Date du début :

Date d'expiration :

D.E.M.

Autre :

Autres renseignements personnels

Adresse :

No de TÉL. :

Sexe : Race : Taille : Poids :

Couleur des yeux :

Couleur des cheveux :

Cicatrices et autres signes particuliers :

Type d'infraction :

Rencontre les critères de détention B : O/N

Peine totale :

Date du début :

Infraction actuelle :

Principales infractions :

M.O. :

Conditions particulières :

Commentaires de l'agent de liberté conditionnelle :

Domaines présentant des problèmes particuliers :

Marque et année du véhicule :

Couleur du véhicule :

No du permis :

Employeur :

Adresse :

No de tél. de l'employeur 3 :

Bureau de contrôle :

Agent de liberté conditionnelle :

Bureau de délivrance :

Formulaire : VAN1

Distribution :

ANNEXE 2

Sharing of Information Clause for Psychological/Psychiatric Contracts as Approved by the Department of Justice

The following clause has been approved by the Department of Justice:

"In the event the Contractor's Report contains information which in the opinion of the Contractor or Her Majesty contains information which cannot or ought not be shared with the inmate, then the Contractor shall prepare a second precise report for sharing with the inmate which delegates this information."

ANNEXE 3

Statement of Confidentiality for Visitors to Groups

Volunteers will be subject to Section 30 of the Commissioner's directive on community volunteers, which states:

"Volunteers shall agree to respect the confidentiality of any personal information provided by a staff member concerning an inmate or inmate's family."

For the purposes of the Program this statement has been amended to read:

"Volunteers shall agree to respect the confidentiality of any personal information provided by a staff or group member concerning a group member or a group member's family."

Waiver of Liability for Visitor to Groups

"I acknowledge that the Correctional Service of Canada has no responsibility for harm that may come to me in my capacity as a volunteer except where such harm is the direct result of negligence on the part of an employee or employees of the service."

CSC Security Clearance Statement

All staff and volunteers involved in the Sex Offender Program in any capacity will be subject to the existing CSC security requirements.

ANNEXE 4

Le rapport d'évaluation Les rapports sur l'évolution du cas et le rapport final

Date :

Destinataire :

Objet :

Madame, Monsieur,

J'ai rencontré le client mentionné ci-dessus un certain nombre de fois pour faire son évaluation avant qu'il participe au Programme pour délinquants sexuels du district de Vancouver. Mon opinion et mes conclusions découlent de ces rencontres et des résultats de deux tests, l'inventaire multiphasique de la personnalité du Minnesota et les matrices de Raven. Un examen du dossier, qui contenait des renseignements sur les sujets suivants, m'a également aidé à me former une opinion :

- histoire familiale
- études
- expérience de travail
- antécédents criminels
- rapports médicaux et psychologiques
- rapport de police
- enquêtes communautaires

Ce rapport n'est pas une évaluation psychologique complète. Mon opinion et mes conclusions sont le résultat de mon expertise clinique dans ce domaine et de l'information recueillie des sources mentionnées ci-dessus. En conséquence, mon opinion et les conclusions qui suivent ne doivent être considérées ni définitives ni infaillibles.

Caractéristiques positives

	Évaluation		
Attitude envers le traitement	B	M	E
Capacités intellectuelles	B	M	E
Aptitudes sociales	B	M	E
Désir d'épanouissement personnel	B	M	E
Responsabilité endossée	B	M	E
Attitude envers les symboles d'autorité	B	M	E
Niveau psychologique et social de la famille - éducation	B	M	E
Niveau d'inhibition	B	M	E

Caractéristiques Négatives

Niveau d'excitation sexuelle et de fantaisie déviantes	B	M	E
Tendance à dominer et manipuler	B	M	E
Niveau de colère et d'hostilité	B	M	E
Niveau des désordres de la pensée	B	M	E
Tendance à la violence	B	M	E
Fréquence des infractions sexuelles connues	B	M	E
Niveau de risque	B	M	E

Recommandations pour le traitement — Objectifs

ANNEXE 5

Les qualifications du thérapeute à contrat

Je suis, moi, Kenneth Richard Murray, psychologue agréé dans la province de la Colombie-Britannique depuis 1977. J'ai obtenu en 1972 mon doctorat de l'Université Berkeley de la Californie, dont le programme portait sur la première enfance et la psychologie génétique. J'ai été professeur adjoint de première enfance à l'Université Western de l'état de Washington et à l'Université de la Colombie-Britannique. J'ai reçu ma formation clinique à l'Université de la Colombie-Britannique, département de la psychiatrie infantile et à l'hôpital Royal Jubilee de Victoria, C.-B., Institut Eric Martin, unité de l'enfant et de la famille. Psychologue clinicien, mes domaines de spécialisation sont l'expertise médico-légale et la psychologie de la famille. Je suis membre des associations professionnelles suivantes : la B.C. Psychological Association, la Société canadienne de psychologie, l'American Psychology Association, l'Academy of Family Psychology, l'American Group Psychotherapy Association et je suis médecin agréé de l'American Board of Family Psychology Inc. Je suis présentement le psychologue à contrat du Service correctionnel du Canada pour le Programme pour délinquants sexuels du district de Vancouver. De plus, j'ai témoigné comme expert au Tribunal de la famille, à la Cour criminelle et à la Cour suprême du Canada.

SOL.GEN CANADA LIB/BIBLIO
0000003628

HV 9274 C6 1990 F
Forum, procès-verbal du deu
xième forum annuel sur la r
cherche dans le domaine co

DATE DUE

GAYLORD			PRINTED IN U.S.A.

