_____ Rapport de recherche_____

Évaluation du transfert des services d'emplois dans la collectivité (SEC), qui passent de CORCAN aux services correctionnels communautaires

This report is also available in English. Should a copy be required, it can be obtained from the Research Branch, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Ave. West, Ottawa, Ontario K1A 0P9.

Ce rapport est également disponible en anglais. Pour en obtenir un exemplaire, veuillez vous adresser à la Direction de la recherche, Service correctionnel du Canada, 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P9.

2014 Nº R-324

Évaluation du transfert des services d'emplois dans la collectivité, qui passent de CORCAN aux services correctionnels communautaires

Amanda Nolan

Jenelle Power

Mandie Woods

et

Colette Cousineau

Service correctionnel du Canada

Février 2014

Remerciements

Les auteures souhaitent remercier les membres de la Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité et en particulier Carmen Long, Jodi McDonough, Andrew Pettinger et Erin Crawley pour leur constant soutien à ce projet. Nous remercions aussi Janelle Beaudette de son aide dans la traduction de documents, la réalisation d'entrevues et de transcriptions. Nous sommes également reconnaissantes à Lynn Stewart, Jennie Thompson, Renée Gobeil et Andrea Moser pour leurs commentaires sur les premières versions de ce rapport. Enfin, nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude à tous les membres du personnel qui ont participé aux entrevues tout en nous donnant des avis judicieux concernant les SEC.

Résumé

Mots clés : *services d'emplois dans la collectivité, emplois des délinquants, réinsertion sociale.*

La responsabilité de la prestation et de la gestion des services d'emplois dans la collectivité (SEC), qui relevait de CORCAN, fut transférée à l'infrastructure des services correctionnels communautaires du Service correctionnel du Canada (SCC) dans le cadre d'un projet pilote d'une durée de deux ans. Ce transfert visait entre autres à réorienter les activités des SEC, et à miser davantage sur le développement de l'emploi que sur l'amélioration de l'employabilité. La présente étude avait pour but de déterminer si les résultats prévus ont été atteints dans le cadre du projet pilote.

Nous avons eu recours à des méthodes multiples, tant quantitatives que qualitatives, afin de déterminer si le projet pilote a permis d'améliorer la participation des employeurs et l'offre d'emploi, les placements (nombre, type, qualité, motifs de départ) et les résultats obtenus par les délinquants après leur mise en liberté (obtention et conservation d'un emploi, révocation de la libération conditionnelle). Les questions de mise en œuvre furent également examinées. Pour ce faire, nous avons utilisé trois types de données afin de répondre aux questions de recherche, celles recueillies pendant les entrevues avec les membres du personnel, des données d'archives sur les emplois et celles se rapportant aux archives sur les délinquants.

Dans l'ensemble, les analyses ne montrent pas de différences notables entre les résultats obtenus en utilisant le modèle en vigueur avant le projet pilote et ceux obtenus au moyen du modèle qui faisait l'objet du projet pilote. Toutefois, les résultats quantitatifs révèlent que l'un des résultats à moyen ou à long terme que l'on comptait obtenir dans le cadre du projet pilote sur le transfert des SEC a été atteint. En effet, le nombre d'emplois à plein temps obtenus par l'entremise des SEC a augmenté de 13 % (de 68 % à 80 %). Pendant la même période, le nombre de délinquants qui ont décroché un emploi sans l'aide des SEC n'a pas augmenté, mais 80 % d'entre eux avaient déjà un travail à plein temps pendant le période du projet pilote et pendant celle qui l'a précédé. Selon les réponses qualitatives données par les membres du personnel pendant les entrevues, la mise en œuvre du nouveau modèle des SEC s'est heurtée à un certain nombre de difficultés. En ce qui concerne la participation des employeurs, les défis rencontrés avaient surtout trait aux obstacles associés aux délinquants eux-mêmes, les employeurs hésitant à embaucher des personnes qui ont un casier judiciaire et les délinquants ne possédant pas les compétences nécessaires en matière d'employabilité. Les membres du personnel ont souligné que, pour convaincre des employeurs éventuels de participer au programme, il est essentiel de les rencontrer en personne. Fait à noter, plusieurs des membres du personnel affirmèrent avoir continué à utiliser certains des éléments de l'ancien modèle des SEC, en particulier celles portant sur les interventions visant à améliorer les compétences professionnelles des délinquants avant placement. Certains autres membres du personnel ont ont stipulé qu'ils préféraient offrir eux-mêmes les activités de préparation à l'emploi, plutôt que de diriger les délinquants vers des fournisseurs externes, parce qu'ils considèrent pouvoir le faire mieux et plus rapidement. À cela s'ajoute le fait qu'ils peuvent ainsi jumeler plus efficacement délinquants et employeurs. D'autres encore ont recommandé d'élaborer une solution intermédiaire entre l'ancien et le nouveau modèle. Enfin, nombreux sont ceux et celles qui considèrent qu

l’appartenance à l’infrastructure des services correctionnels communautaires est un élément particulièrement positif du nouveau modèle, notamment parce qu’elle permet de mieux intégrer le processus de gestion des cas.

Il convient de souligner que l’examen de la mise en œuvre du nouveau modèle n’a porté que sur une courte période, ce qui n’a pas nécessairement permis de répertorier tous les avantages associés au transfert des SEC. Il se peut, en particulier, que les résultats découlant des efforts faits pour inciter les employeurs à participer et à embaucher des délinquants ne puissent être observés qu’après une période plus longue. Par conséquent, il y aurait lieu de réaliser une étude à plus long terme pour évaluer toutes les conséquences du transfert des SEC.

Table des matières

Remerciements ii
Résumé iii
Liste des tableaux vi
Liste des figures vi
Liste des annexes vii
Introduction 1
Transfert des SEC aux Services correctionnels communautaires 2
Transition et mise en œuvre 3
La présente étude 6
Mesures, procédure et approche analytique 7
Participants 11
Résultats 13
Participation des employeurs et possibilités d'emplois pour les délinquants 13
Placements (nombre, type, qualité, raison du départ) 17
Résultats postlibératoires des délinquants (obtention d'un emploi, maintien de l'emploi, révocation) 23
Constatations imprévues (mise en œuvre) 27
Résumé des constatations 31
Analyse 34
Bibliographie 40

Liste des tableaux

Tableau 1 *Membres du personnel questionnés, par région et par poste, avant et pendant le projet pilote* 12
Tableau 2 *Réponses du personnel sur les effets des SEC sur la participation des employeurs et les possibilités d'emploi pour les délinquants* 15
Tableau 3 *Proportion des délinquants qui ont obtenu un emploi par l'entremise des SEC et de ceux qui ont obtenu un emploi autrement que par l'entremise des SEC et dont la libération conditionnelle a été révoquée dans les trois ou six mois suivant leur mise en liberté, avant le projet pilote et pendant le projet pilote* 26
Tableau 4 *Questions de recherche et résumé des constatations* 31

Liste des figures

Figure 1. Activités et résultats prévus du transfert des SEC 5
Figure 2. Proportion des emplois à plein temps et à temps partiel obtenus par l'entremise des SEC et de ceux obtenus autrement que par l'entremise des SEC, avant et pendant le projet pilote 19
Figure 3. Proportion des emplois peu spécialisés et hautement spécialisés obtenus par l'entremise des SEC et de ceux obtenus autrement que par l'entremise des SEC, avant et pendant le projet pilote 20
Figure 4. Proportion des emplois obtenus par l'entremise des SEC et de ceux obtenus autrement que par l'entremise des SEC que les délinquants ont quittés pour des raisons positives, neutres ou négatives, avant et pendant le projet pilote 22

Liste des annexes

Annexe A : Cadre de recherche 43
Annexe B : Protocoles des entrevues avec les membres du personnel 46
Annexe C : Réponses des membres du personnel pendant les entrevues 54
Annexe D : Analyses portant sur les emplois 71
Annexe E : Analyses portant sur les délinquants 77

Introduction

La recherche sur les services correctionnels a établi un lien entre les besoins en matière d'emploi et le comportement criminel (voir notamment Andrew et Bonta, 2003; Gendreau, Goggin et Gray, 1998; Statistique Canada, 2005). Un peu partout dans le monde, les organisations correctionnelles continuent d'offrir une panoplie de programmes d'emplois et d'employabilité aux délinquants, car elles considèrent ces programmes essentiels à toute forme de réadaptation. Les interventions relatives à l'emploi sont en effet censées faciliter le processus de réinsertion sociale en atténuant les obstacles systémiques auxquels ces derniers se heurtent, et ce, en raison de leurs piètres compétences professionnelles, et par conséquent de favoriser leur réussite post-libératoire et contribuer ainsi à la sécurité publique. Cette aide est précieuse, compte tenu du lien démontré entre l'emploi dans la collectivité et la diminution de la probabilité de récidive (Bouffard, MacKenzie et Hickman, 2000; Brews, Luong et Nafekh, 2010; Gillis et Nafekh, 2005; Lockwood, Nally, Ho et Knutson, 2012; Nolan, Wilton, Cousineau et Stewart, en cours d'examen; Taylor et coll., 2008; Wilson, Gallagher et MacKenzie, 2000).

Au Canada, la population de délinquants sous responsabilité fédérale présente d'importants besoins en matière d'emploi et d'employabilité. En effet, 65 % des délinquants (Boe, 2005) et 72 % des délinquantes (Delveaux et Blanchette, 2005) étaient sans emploi au moment de leur arrestation. Compte tenu de l'importance de ces besoins, les programmes d'emploi comptent parmi les interventions correctionnelles fondamentales offertes par le Service correctionnel du Canada (SCC). Le SCC tente d'améliorer l'employabilité et les compétences professionnelles des délinquants pendant leur incarcération et après leur mise en liberté au moyen du Programme d'emploi et d'employabilité (PEE). L'objectif du PEE est de faire en sorte que les délinquants aient les compétences et la formation nécessaires pour obtenir et conserver un emploi à leur retour dans la collectivité, à l'appui de la mission du SCC, qui a pour mandat de contribuer à la sécurité publique.

CORCAN, un organisme de service spécial (OSS) relevant du SCC, contribue à l'atteinte de l'objectif du PEE en fournissant une formation professionnelle aux délinquants et en leur inculquant des compétences relatives à l'employabilité afin de favoriser leur réinsertion sociale. CORCAN a assumé la responsabilité de nombreuses initiatives d'emploi. Ainsi, il propose une gamme de programmes de formation professionnelle qui aident les délinquants à se préparer au

marché du travail en leur permettant d'obtenir de tierces parties une certification professionnelle dans des domaines du marché du travail où l'on a besoin de main-d'œuvre. Les délinquants dans les établissements ont également la possibilité d'acquérir de l'expérience de travail et de suivre une formation en milieu de travail dans les ateliers de production de CORCAN, qui fonctionnent comme de véritables entreprises et sont conçus pour ressembler le plus possible au milieu de travail normal. Jusqu'au 31 mars 2012, il incombait aussi à CORCAN d'aider les délinquants à trouver de l'emploi dans la collectivité, par l'entremise des coordonnateurs de l'emploi dans la collectivité (CEC) et d'organismes privés contractuels[1]. Les CEC et les organismes contractuels avaient le mandat de travailler en partenariat avec des organismes de prestation de services de la collectivité afin d'offrir des services d'emplois aux délinquants (p. ex. de l'aiguillage vers des ressources de la collectivité, de la relation d'aide en matière d'emplois, dans le but d'aider ces derniers à trouver et à conserver un emploi dans la collectivité.

Transfert des SEC aux Services correctionnels communautaires

La responsabilité de la prestation et de la gestion des services d'emplois dans la collectivité (SEC), laquelle était assumée par CORCAN, fut transférée dans le cadre d'un projet pilote à l'infrastructure des Services correctionnels communautaires du Service correctionnel du Canada (SCC) pour une période d'essai de deux ans. Ce transfert résulte en partie de la volonté de réorienter les activités des SEC, afin qu'elles soient davantage axées sur le développement de l'emploi plutôt que sur l'employabilité. La présente étude visait à déterminer si les résultats prévus ont été atteints dans le cadre de ce projet pilote.

La responsabilité de fournir aux délinquants de l'aide à l'emploi dans la collectivité, par l'entremise des CEC et des organismes contractuels, qui incombait à CORCAN, a été transférée à l'infrastructure des Services correctionnels communautaires du Service correctionnel du Canada (SCC) pour une période d'essai allant d'avril 2012 à mars 2014. Ce transfert avait essentiellement pour but de faire en sorte que le modèle de prestation de services d'emplois s'appuie sur les résultats positifs obtenus en matière de réinsertion sociale par les CEC et les organismes contractuels qui étaient sous la responsabilité de CORCAN, tout en accroissant

[1] Dans les régions de l'Atlantique, de l'Ontario et des Prairies, il incombe aux CEC de donner des services d'aide à l'emploi aux délinquants. Les CEC sont directement embauchés par le SCC. Au Québec et dans la région du Pacifique, ces services sont confiés en sous-traitance à des organismes communautaires.

l'emploi des délinquants dans la collectivité, et ce , avant le 1er avril 2014. On a par la suite élaboré un nouveau modèle de prestation et de gestion des services d'emplois dans la collectivité (SEC) dans le but d'atteindre cet objectif, en mettant plus l'accent sur les activités de *développement de l'emploi* que sur celles entourant l'*employabilité*, comme le faisait le modèle précédent.

La Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité (DRSC) a dirigé cette initiative de deux ans conçue pour réorienter les activités des CEC et des fournisseurs de services contractuels de manière à ce qu'elles soient davantage axées sur le développement de l'emploi. Dans le cadre de cette initiative, les CEC et les organismes contractuels ont concentré leurs efforts sur la promotion des délinquants auprès d'employeurs éventuels. On prévoit que l'expansion des réseaux d'employeurs se traduira par une augmentation du nombre de possibilités d'emplois et de placements dans la collectivité pour les délinquants. Il faut toutefois souligner que, même si la priorité des SEC consiste à trouver des employeurs prêts et disposés à embaucher des délinquants, on attend toujours des CEC et des organismes contractuels qu'ils aiguillent les délinquants vers les organismes de prestation de services communautaires en mesure de leur offrir les services dont ils ont besoin pour combler leurs lacunes en matière d'employabilité, le cas échéant. Selon la DRSC, l'importance accrue accordée aux activités de développement de l'emploi devrait accroître le nombre de délinquants placés chez des employeurs, et produire plusieurs autres retombées positives, dont les suivantes : donner aux délinquants les moyens de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, leur offrir des activités structurées, leur permettre de disposer d'un réseau de soutien collectif prosocial, faire connaître la main-d'œuvre spécialisée que constituent les délinquants, dissiper les idées fausses entourant l'embauche de délinquants, fournir une ressource pouvant combler les pénuries de main-d'œuvre auxquelles les employeurs font face, responsabiliser les délinquants et produire divers avantages socioéconomiques, comme la participation des délinquants à la collectivité à titre de contribuables.

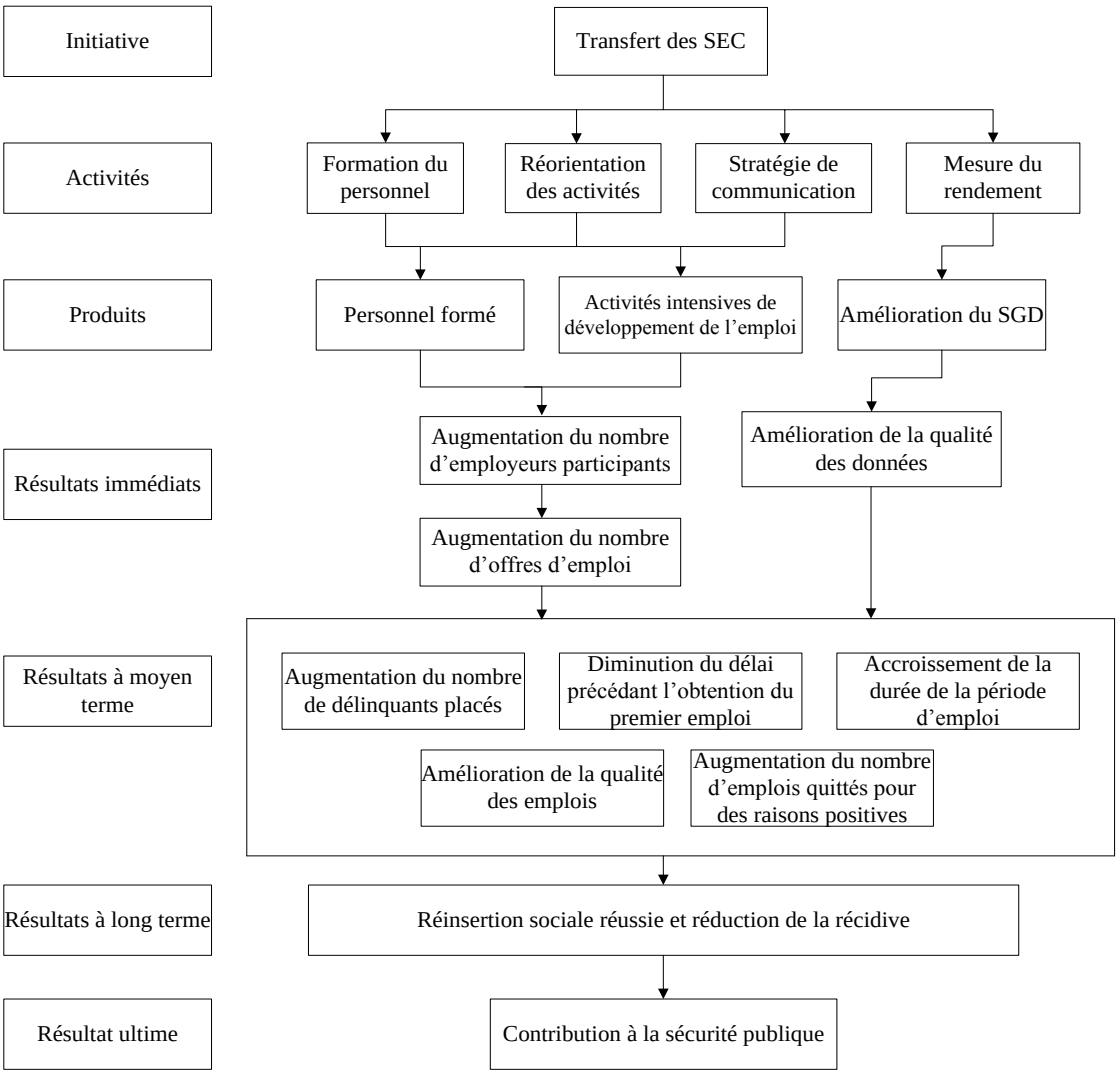
Transition et mise en œuvre

Par suite de la décision de confier à l'infrastructure des Services correctionnels communautaires la prestation des SEC jusque-là assumée par CORCAN, on a constitué un groupe de travail et adopté un plan de transition à l'appui d'un modèle plus axé sur les

compétences en matière de développement de l'emploi. En 2012, on a offert une formation aux CEC et aux organismes contractuels dans le but d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences dans les domaines de la participation des employeurs, des relations durables, de l'analyse du marché du travail et de la sensibilisation des employeurs. Le SCC a également conçu une nouvelle stratégie de communication visant à informer et à sensibiliser un large auditoire (notamment ses partenaires de la collectivité, son personnel, les délinquants, le grand public, les employeurs éventuels, les médias et d'autres ministères) quant aux avantages associés à l'embauche de délinquants. On a en outre amélioré la stratégie de mesure du rendement des SEC, en rehaussant la qualité des données saisies dans le Système de gestion des délinquant(e)s (SGD), un système informatisé de gestion des dossiers des cas utilisés par le SCC pour gérer les renseignements relatifs à tous les délinquants sous responsabilité fédérale. On prévoyait que les améliorations apportées au SGD aideraient les CEC et les organismes contractuels à effectuer un meilleur suivi et un meilleur compte rendu de la participation des employeurs et à consigner avec plus de précision les genres d'organisations vers lesquelles les délinquants sont aiguillés.

Le projet pilote des SEC comporte quatre activités principales : (1) la formation du personnel (2) la réorientation des activités (3) l'amélioration de la stratégie de communication et (4) l'amélioration de la mesure du rendement. Les résultats attendus de ces activités sont présentés à la figure 1.

Figure 1. Activités et résultats prévus du transfert des SEC



À la fin du projet pilote de deux ans, on effectuera un examen de la gestion qui portera sur : (1) la prestation du programme : le programme a-t-il été mis en œuvre et offert tel que prévu?, (2) les répercussions du programme : les possibilités d'emploi et les niveaux d'emploi chez les délinquants ont-ils augmenté par suite de cette initiative? Et (3) les orientations futures : les pratiques exemplaires, l'analyse de l'emploi dans la collectivité et les options à examiner en la matière.

La présente étude

La présente étude avait pour but de déterminer si les objectifs de programme du projet pilote ont été atteints. Les résultats de l'étude serviront de fondement à l'examen de la gestion du projet pilote qui sera effectué par la DRSC. Compte tenu des résultats immédiats, à moyen et à long terme attendus du transfert des SEC, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes dans le cadre de la présente recherche :

(1) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par une participation accrue des employeurs et par de plus nombreuses possibilités d'emploi pour les délinquants ?

(2) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de placements, pour les délinquants ?

(3) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de placements dans des emplois « de haute qualité » pour les délinquants ?

(4) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de délinquants ayant quitté leur emploi pour des raisons « positives » ?

(5) Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, a-t-il fallu moins de temps aux délinquants pour obtenir un premier emploi, après leur libération, que dans le cadre du modèle précédent ?

(6) Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, les délinquants conservent-ils plus longtemps le premier emploi qu'ils ont obtenu après leur libération que dans le cadre du modèle précédent ?

(7) Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, les délinquants sont-ils moins susceptibles de voir leur libération conditionnelle révoquée que dans le cadre du modèle précédent ?

(8) Les résultats obtenus par les SEC diffèrent-ils selon les régions ?

(9) La mise en œuvre et la prestation du nouveau modèle des SEC ont-elles posé des problèmes aux membres du personnel ? Quels sont les défis auxquels ils ont eu à faire face et quelles sont les pratiques exemplaires à retenir ?

Méthode

Le plan de recherche de la présente étude prévoyait l'utilisation de méthodes multiples, tant quantitatives que qualitatives; nous avons notamment effectué des entrevues auprès de membres du personnel et étudié des données d'archives conservées par le SCC. Le cadre de recherche général utilisé pour évaluer le projet pilote est présenté à l'Annexe A; on y trouve également les questions de recherche, les indicateurs de rendement, les sources d'information et les types d'analyses utilisés pour examiner les questions de recherche.

Mesures, procédure et approche analytique

Entrevues avec le personnel. Deux protocoles d'entrevue semi-structurée ont été mis au point à partir des questions qui font l'objet de la présente étude (voir l'Annexe B). Le premier protocole fut conçu à l'intention des membres du personnel qui participaient aux activités des SEC avant le début du projet pilote, en avril 2012. Ce protocole comportait des questions comparant les deux modèles, questions auxquelles ces personnes pouvaient répondre en raison de leur expérience antérieure. Le deuxième protocole a été élaboré à l'intention des membres du personnel qui ont participé aux activités des SEC après le début du projet pilote. Comme ces personnes ne connaissaient que le nouveau modèle, le questionnaire ne comportait aucune question leur demandant de comparer les deux modèles. Les deux protocoles comportaient des questions directement liées aux résultats qui devaient être évalués dans le cadre de la présente étude (p. ex. le degré de participation des employeurs, le nombre de possibilités d'emploi disponibles, la qualité des possibilités d'emploi disponibles) ainsi que des questions d'ordre général sur la mise en œuvre du modèle des SEC et sur l'efficacité de l'approche mise à l'essai, telle que perçue par les participants.

On a demandé à tous les membres du personnel des SEC (y compris les gestionnaires de programme, les CEC et le personnel contractuel) qui étaient en service le 1er avril 2012 de participer à une entrevue aux fins de la présente étude[2]. Les entrevues ont eu lieu entre les mois de juin et août 2013. Les membres du personnel qui le voulaient bien ont participé à une entrevue individuelle semi-structurée d'une durée de 15 à 30 minutes, par téléphone. Les entrevues ont été enregistrées sur bande sonore puis transcrites par les adjoints à la recherche.

[2] Cette date coïncidait avec la date de début du projet pilote, ce qui nous permettait de mener des entrevues avec les membres du personnel qui ne connaissaient que le nouveau modèle et avec ceux qui avaient fait l'expérience des deux modèles.

Les transcriptions des entrevues furent toutes analysées au moyen du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo, un outil de gestion et de classement des données provenant de discours descriptifs. On a également soumis les entrevues à des analyses de contenu, qui permettent de quantifier systématiquement et objectivement le contenu de textes (Downe-Wamboldt, 1992; Krippendorff, 1980; Sandelowski, 1995). Dans le cadre de l'analyse de contenu, on considère que les passages classés dans une même catégorie véhiculent la même signification (Cavanagh, 1997). On a également soumis le contenu des entrevues au codage inductif, qui permet de créer des catégories au fur et à mesure de l'examen du texte plutôt que de les établir à l'avance (Elos et Kyngäs, 2008; Lauri et Kyngäs, 2005).

Données d'archives. Toutes les données sur les délinquants et sur les activités liées à l'emploi proviennent de divers éléments du SGD. Les données et les analyses de données ont été classées dans l'une ou l'autre des catégories suivantes : (1) Analyses portant sur les emplois et (2) Analyses portant sur les délinquants. Chaque question de recherche examinée (voir l'Annexe A pour obtenir plus de précisions) avait trait à l'une ou l'autre de ces deux catégories.

Analyses portant sur les emplois. On a extrait du SGD deux échantillons de données sur l'emploi dans la collectivité. On a ensuite établi que tous les emplois dans la collectivité obtenus par les délinquants entre le 1er janvier 2011 et le 30 juin 2011 feraient partie du « groupe d'emplois antérieurs au projet pilote » et que tous ceux obtenus entre le 1er janvier 2013 et le 30 juin 2013 feraient partie du « groupe d'emplois du projet pilote »[3]. Les emplois de chacun de ces groupes ont ensuite été classés dans deux sous-catégories, soit les emplois obtenus par suite d'un placement effectué par les SEC (que nous appellerons « les emplois SEC » et les emplois obtenus autrement que par l'entremise des SEC (que nous appellerons « les emplois non SECS ». Les analyses étaient de nature descriptive. On a comparé plusieurs variables (c.-à-d. le nombre d'emplois obtenus, le nombre d'emplois à plein temps et à temps partiel, la qualité des emplois et les raisons pour lesquelles des délinquants ont quitté leur emploi, le cas échéant) dans l'un et l'autre groupe d'emplois (celui des emplois SEC et celui des emplois non SECS) et au cours des deux périodes étudiées (avant le projet pilote et pendant le projet pilote).

Il faut mentionner que plusieurs problèmes liés à la qualité des données sont survenus à l'étape de l'extraction des données, et qu'il a fallu par conséquent faire certaines modifications métrologiques. Premièrement, on a constaté plusieurs cas où les données relatives à l'emploi ont

[3] L'extraction des données a été réalisée le 1er juillet 2013.

été saisies en double pour un même délinquant. Lorsque le statut de l'emploi (à plein temps ou à temps partiel) et le type d'emploi étaient identiques dans les deux entrées et que les dates de début différaient de moins de cinq jours, on considérait qu'il s'agissait d'une entrée en double et on n'en conservait qu'une seule (celle dont la date de début était la plus ancienne)[4]. Il faut souligner que la règle des cinq jours ne s'appliquait pas lorsque le type d'emploi était identique, mais qu'il s'agissait d'un emploi à temps partiel dans une entrée et d'un emploi à plein temps dans l'autre. En pareil cas, on supposait qu'il s'agissait de deux emplois différents et ni l'un ni l'autre n'était éliminé.

Deuxièmement, la région où un délinquant avait obtenu un emploi n'était précisée que pour les emplois obtenus par l'entremise des SEC. Dans le cas des autres emplois, on ne pouvait que supposer que la région était probablement celle où le délinquant avait été libéré, avant qu'il commence à occuper cet emploi. Enfin, au cours des entrevues menées avec le personnel, les employés ont fait état de problèmes survenus pendant la mise en œuvre du projet pilote dans la région du Québec (ces problèmes sont décrits dans les sections sur les résultats et sur l'analyse des résultats). La décision d'exclure les données de la région du Québec des analyses globales des emplois fut prise afin de s'assurer que ces problèmes n'influeraient pas sur les écarts entre les données quantitatives enregistrées avant et après le début du projet pilote[5]. On a toutefois conservé les données relatives au Québec dans les tableaux où les données sont ventilées par région, dans les annexes.

La qualité des emplois a été déterminée en fonction du niveau de compétence requis. Dans le SGD, on a créé une variable dichotomique (emploi hautement spécialisé contre emploi peu spécialisé) reposant sur le code attribué à chaque emploi dans la Classification nationale des professions (CNP)[6]. On s'est servi du deuxième caractère numérique des codes de la CNP pour

---

[4] On a supprimé 215 cas de l'échantillon d'emplois de 2011, ce qui a porté à 3 816 le nombre total d'emplois obtenus. Dans l'échantillon d'emplois de 2013, 235 cas ont été supprimés, ce qui a réduit à 3 884 le nombre total d'emplois obtenus.

[5] Les délinquants de la région du Québec ont obtenu 1 095 emplois pendant la période qui a précédé le projet pilote, et 1 100 pendant le projet pilote. Ces emplois ont été exclus des analyses portant sur l'ensemble des emplois.

[6] On a utilisé la version de 2006 de la Classification nationale des professions (CNP) de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) pour établir les catégories sous lesquelles les emplois dans la collectivité obtenus par les délinquants ont été classés (« codes de la CNP »). La CNP est la référence nationalement reconnue en matière de professions au Canada. Cet outil sert à classer les professions en fonction du niveau et du type de compétences qu'elles exigent (RHDCC, 2012). Le SCC utilise actuellement les 64 codes à trois caractères numériques de la CNP pour classer les emplois des délinquants dans la collectivité, ainsi que deux autres codes créés pour désigner les emplois du domaine de la gestion et du domaine professionnel. Dans le cadre de la présente étude, on a utilisé les deux premiers caractères numériques des codes de la CNP, le premier correspondant au type de

classer les emplois dans la catégorie des emplois peu spécialisés (« professions qui exigent habituellement une formation de niveau secondaire ou une formation spécifique à la profession » et « professions pour lesquelles une formation en cours d'emploi est habituellement donnée ») ou dans celle des emplois hautement spécialisés (« professions du domaine de la gestion », « professions qui exigent habituellement une formation collégiale ou un programme d'apprentissage » et « professions qui exigent habituellement une formation universitaire »).

Les raisons pour lesquelles les délinquants ont quitté leur emploi, le cas échéant, ont été classées sous l'une ou l'autre des trois catégories suivantes : (1) raison positive (2) raison neutre et (3) raison négative. La catégorie des raisons positives comprenait les raisons suivantes : a changé d'emploi, placement terminé, a trouvé un emploi, a obtenu une promotion et a purgé sa peine. Les raisons neutres sont les suivantes : décédé, expulsé, abandon volontaire, autre, études, transféré, raison médicale, participe à un programme et mis à pied. Enfin, les raisons négatives sont les suivantes : renvoyé, a commis une nouvelle infraction, a échoué, illégalement en liberté, cessation de la semi-liberté imposée par la CLCC (Commission des libérations conditionnelles du Canada) et libération conditionnelle suspendue ou révoquée.

Analyses portant sur les délinquants. Deux échantillons de délinquants furent constitués à partir des dossiers du SGD. Chaque échantillon se composait d'une cohorte de délinquants en liberté sous condition depuis six mois. Tous les délinquants élargis à la première date d'admissibilité de la peine de ressort fédéral entre le 1er novembre 2010 et le 30 avril 2011, furent considérés comme appartenant au « groupe de délinquants de la période précédant le projet pilote » alors que tous ceux qui l'avaient été à la première date d'admissibilité entre le 1er novembre 2012 et le 30 avril 2013, ont été considérés comme formant le « groupe de délinquants du projet pilote ». Les délinquants de chacun de ces deux échantillons ont été classés selon qu'ils avaient obtenu un emploi par l'entremise des SEC ou non, pour chaque question à l'étude. Ainsi, en examinant le premier emploi obtenu par les délinquants après leur mise en liberté (c.-à-d. le délai écoulé avant l'obtention de cet emploi et la longueur de la période pendant laquelle les délinquants ont conservé ce premier emploi), on a constitué deux groupes, soit celui des délinquants ayant obtenu leur premier emploi grâce à un placement effectué par les SEC et celui des délinquants qui l'obtenèrent autrement que par le biais d'un placement effectué par les SEC. Les délinquants dont la libération conditionnelle a été révoquée furent classés dans

---

compétences et le deuxième au niveau de compétence de chaque emploi.

deux groupes légèrement différents, soit celui des délinquants ayant obtenu au moins un emploi pendant la période de suivi postérieure à leur mise en liberté grâce à un placement des SEC (sans tenir compte d'éventuels autres emplois obtenus autrement que par l'entremise des SEC)[7] et celui des délinquants n'ayant pas obtenu de placement par les SEC pendant leur période de suivi. On a ensuite comparé ces deux groupes pendant les deux périodes à l'étude (celle précédant le projet pilote et celle du projet). Comme dans le cas des analyses portant sur les emplois, les données de la région du Québec ont été exclues de ces analyses générales.

Participants

Membres du personnel. Au total, 44 membres du personnel ayant participé aux activités des SEC se sont prêtés à une entrevue dans le cadre de la présente étude[8]. Soixante-six pour cent d'entre eux ont indiqué avoir travaillé pour les SEC avant le début du projet pilote, et 34 % ont signalé avoir commencé à travailler pour les SEC après le début du projet pilote. En ce qui a trait à leur fonction au sein des SEC, 39 % occupaient un poste de gestionnaire de programme, 39 % un poste de CEC et 23 % étaient des sous-traitants des SEC. Le tableau 1 présente la ventilation des membres du personnel par région et par type de poste occupé, avant et pendant le projet pilote[9].

[7] Les délinquants ont fait l'objet d'un suivi jusqu'à la première des échéances suivantes: la date de fin de leur peine, la date de la première révocation de leur libération sous condition ou la date d'extraction des données (c.-à-d. le 15 septembre 2011 et le 15 septembre 2013).

[8] Les 44 personnes interviewées représentaient 62,9 % des personnes susceptibles d'être interviewées, selon le nombre d'employés dont les noms ont été fournis par la DRSC et avec lesquels la Direction de la recherche a ensuite communiqué (N = 70). Treize pour cent (n = 9) d'entre eux ont refusé de participer, et 24,3 % (n = 17) n'ont pas répondu à la demande de participation.

[9] Même s'il a été déterminé que la mise en œuvre du nouveau modèle a posé des difficultés au Québec, on a décidé de tenir compte des réponses des membres du personnel rencontrés en entrevue. Cette décision se fonde sur plusieurs raisons, dont le fait que les renseignements communiqués par les employés du Québec ont servi à confirmer que des problèmes sont survenus pendant la mise en œuvre du projet; leurs perceptions des SEC, de façon générale, étaient dignes d'intérêt; et les personnes interviewées étaient libres de répondre que certaines questions posées étaient « sans objet », notamment celles portant sur le nouveau modèle.

Tableau 1

Membres du personnel questionnés, par région et par poste, avant et pendant le projet pilote

	Personnel interviewé					
	À l'emploi des SEC avant et pendant le projet pilote (*n* = 29)		À l'emploi des SEC uniquement pendant le projet pilote (*n* = 15)		Total (*N* = 44)	
	%	*n*	%	*n*	%	*n*
Région						
Atlantique	17	5	27	4	21	9
Québec	21	6	7	1	16	7
Ontario	24	7	20	3	23	10
Prairies	17	5	40	6	25	11
Pacifique	21	6	7	1	16	7
Poste						
Gestionnaire de programme	35	10	47	7	39	17
CEC	38	11	40	6	39	17
Organisme contractuel	28	8	13	2	23	10

Nota. CEC = Coordonnateur de l'emploi dans la collectivité.

Délinquants. Comme on l'a déjà mentionné, on a utilisé deux échantillons dans le cadre des analyses portant sur les délinquants. Le « groupe de délinquants de la période précédant le projet pilote » comptait 799 délinquants (compte non tenu de ceux de la région du Québec) qui ont été mis en liberté à la première date d'admissibilité de la peine de ressort fédéral qu'ils purgeaient à ce moment-là et qui ont trouvé un emploi dans la collectivité au moins une fois pendant leur libération conditionnelle, avant la date de suivi de l'étude. Quatre-vingt-seize pour cent des délinquants composant cet échantillon étaient de sexe masculin, et 16 % étaient d'origine autochtone. L'âge moyen à l'admission était de 32 ans et la durée moyenne de la peine, de 3,7 ans. Le « groupe de délinquants du projet pilote » se composait de 976 délinquants (ici encore, compte non tenu de ceux de la région du Québec). Quatre-vingt-treize pour cent d'entre eux étaient de sexe masculin et 20 % d'origine autochtone. Dans ce groupe, l'âge moyen à l'admission était de 33 ans et la durée moyenne de leur peine de 3,1 ans. Dans l'ensemble, les deux échantillons de délinquants étaient donc comparables.

Résultats

Les résultats de ce rapport de recherche sont présentés par question de recherche à l'étude. Il existe trois types de résultats, déterminés par la nature des questions : (1) données d'archives tirées du SGD (c.-à-d. provenant des échantillons de données sur les emplois ou des échantillons de données sur les délinquants) (2) réponses aux questions fermées (échelles de Likert), pendant les entrevues et (3) réponses aux questions ouvertes (thèmes qualitatifs), pendant les entrevues. Dans la description des résultats des entrevues, les renseignements provenant des réponses aux questions fermées sont présentés en premier et sont suivis de ceux donnés en réponse aux questions ouvertes. On trouvera de plus amples renseignements sur les résultats des entrevues à l'Annexe C, notamment toutes les questions des entrevues structurées (tableau C1), les codes de tous les thèmes qualitatifs abordés dans les réponses aux questions d'entrevue ouvertes (tableau C4) et une sélection de citations représentatives tirées des réponses aux questions d'entrevue ouvertes (tableau C5).

Participation des employeurs et possibilités d'emplois pour les délinquants

Question de recherche n° 1 : Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par une participation accrue des employeurs et par de plus nombreuses possibilités d'emploi pour les délinquants ?

Dans le cadre des entrevues, on a demandé au personnel de faire des commentaires sur la participation des employeurs et sur les possibilités d'emploi offertes aux délinquants dans le contexte des SEC. On a demandé aux personnes qui travaillaient pour les SEC tant avant qu'après le début du projet pilote si elles avaient constaté une augmentation dans ces deux domaines par suite des activités des SEC. Quant aux personnes qui ont commencé à travailler pour les SEC uniquement après le début du projet pilote, on leur a demandé si ces activités étaient réalisées de façon optimale. La fréquence des différentes réponses données selon les échelles d'opinion est présentée au tableau 2.

Un peu plus du tiers des personnes interviewées ayant travaillé pour les SEC avant la tenue du projet pilote ont convenu que le nouveau modèle a donné lieu à une participation accrue des employeurs, et environ la moitié d'entre elles ont estimé que le nouveau modèle a permis d'augmenter le nombre d'emplois offerts aux délinquants. Fait intéressant, tous les membres du

personnel qui ont donné leur opinion (qu'ils aient travaillé pour les SEC avant et pendant le projet pilote ou uniquement pendant le projet) étaient à peu près également susceptibles de se dire « Plus ou moins d'accord » ou « D'accord » avec les énoncés sur la participation des employeurs. On a toutefois constaté que le pourcentage des employés qui n'avaient participé aux activités des SEC que pendant le projet pilote et qui se disaient d'accord avec l'énoncé sur l'obtention d'un nombre optimal d'offres d'emploi était plus important que dans l'autre groupe d'employés.

Tableau 2

Réponses du personnel sur les effets des SEC sur la participation des employeurs et les possibilités d'emploi pour les délinquants

Participation du personnel	Question	Pas d'accord		Plus ou moins d'accord		D'accord	
		%	*n*	%	*n*	%	*n*
Avant et pendant le projet pilote (*n* = 29)	Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC a donné lieu à une augmentation du nombre d'*employeurs participants*.	21	6	43	12	36	10
	Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC a donné lieu à une augmentation du nombre de *possibilités d'emploi* pour les délinquants.	11	3	37	10	52	14
Uniquement pendant le projet pilote (*n* = 15)	Les SEC font en sorte que le nombre d'employeurs participants est optimal.	15	2	46	6	39	5
	Les SEC font en sorte que le nombre de possibilités d'emplois offertes aux délinquants est optimal.	14	2	14	2	71	10

Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité. Les pourcentages ont été établis en fonction du nombre total de répondants, en excluant ceux qui n'ont pas répondu à une question donnée.

Selon leurs réponses aux questions ouvertes, près de la moitié de tous les employés questionnés ont souligné l'importance d'établir des relations avec les employeurs comme facteur de succès des SEC (*n* = 18). Toutefois, seul le tiers des répondants ont affirmé n'avoir eu *aucun* problème à convaincre les employeurs de travailler avec des délinquants (*n* = 12). À cet égard, le principal défi consiste à modifier les perceptions négatives des employeurs envers une personne possédant un casier judiciaire (*n* = 19). Selon le personnel, les employeurs qui ne souhaitent pas travailler avec les délinquants évoquent les raisons suivantes : ils considèrent ces derniers comme des employés à risque (p. ex. susceptibles de voler l'employeur, de se présenter en retard au travail), qui ne possèdent pas les compétences voulues pour accomplir le travail demandé et craignent également pour la sécurité de leurs employés. Parmi les autres obstacles à l'embauche

de délinquants, mentionnons l'impression que ceux-ci ne sont pas aptes à travailler au moment de leur libération (*n* = 11) et que les délinquantes présentent des défis particuliers (notamment qu'elles ont besoin d'un revenu plus élevé pour payer les frais de garde de leur(s) enfant(s) (*n* = 5)). Autre raison importante mentionnée par les employés interrogés : aux yeux des employeurs, la collaboration avec les employés du SCC, comme les CEC, peut être un obstacle. Même si certains employés ont mentionné que les employeurs peuvent apprécier l'aide des CEC (*n* = 4), d'autres ont indiqué que les employeurs n'aiment pas être obligés de collaborer avec des tiers lorsqu'ils embauchent un employé (*n* = 4). Ainsi, plusieurs employés ont affirmé que certains employeurs considèrent que les candidats doivent communiquer directement avec eux. Le financement est également une autre question qui revient souvent, en lien avec la participation des employeurs, en particulier la nécessité de financer certaines dépenses, comme l'achat de billets d'autobus (pour se rendre aux entrevues) et de bottes de travail (*n* = 11), ou encore les frais liés à la formation professionnelle des délinquants (*n* = 7). Certains employés ont souligné que les employeurs seraient sans doute plus enclins à participer s'ils recevaient des incitatifs financiers (*n* = 6). Lorsqu'on les interroge sur les possibilités d'emplois pour les délinquants, les employés notent que le nombre d'emplois disponibles pour les délinquants dépend de divers facteurs, comme le domaine de travail (*n* = 17), l'emplacement géographique (*n* = 12), la nature du travail saisonnier (*n* = 8) et la situation économique (*n* = 5).

Lorsque l'on a demandé aux employés quelle est la meilleure méthode pour susciter la participation des employeurs, la réponse la plus fréquente était : rencontrer les employeurs éventuels en personne (*n* = 17). Plusieurs employés ont aussi répondu qu'il fallait renseigner les employeurs sur la collaboration avec les délinquants, et qu'il était utile de mentionner qu'en embauchant des délinquants, ils contribuent de façon importante à la sécurité publique (*n* = 12). Certains répondants ont précisé qu'ils mettent l'accent sur leur rôle à titre de membres du système de soutien des délinquants, ce qui peut contribuer à apaiser certaines des inquiétudes chez les employeurs (*n* = 7).

On ne constate pas de différences importantes entre les réponses aux questions ouvertes sur les défis et les pratiques exemplaires liés à la participation des employeurs fournie par le groupe d'employés ayant participé aux activités des SEC avant et pendant le projet pilote et celui des employés qui se sont joints aux SEC uniquement après le début du projet. On a toutefois noté qu'un sujet particulier ressortait de leur discours, surtout parmi les gestionnaires de programmes.

Certains ont en effet souligné l'importance de confier les postes des SEC aux « bonnes personnes » (*n* = 7). Plusieurs ont parlé des compétences que doivent posséder les CEC ou les contractuels, en précisant que ces compétences contribuent pour beaucoup à l'établissement de relations fructueuses avec les employeurs. Les principales compétences mentionnées sont l'entregent, une bonne apparence et les « qualités de vendeur ». En revanche, des gestionnaires ont noté que certains CEC et contractuels étaient réticents à adopter intégralement le nouveau modèle. Cette difficulté était plus répandue parmi les membres du personnel qui avaient participé aux activités des SEC avant la réalisation dudit projet pilote.

On a demandé au personnel d'indiquer dans quelle mesure les différents types d'employeurs étaient prêts à participer et à embaucher des délinquants, en les classant selon la taille de leur entreprise et les compétences professionnelles qu'ils recherchaient. Il fut noté une grande disparité dans les réponses sur la taille des entreprises les plus ouvertes, mais, de façon générale, les répondants avaient l'impression que les grandes entreprises (c.-à-d. les entreprises de 500 employés ou plus) étaient les moins enclines à l'embauche de délinquants. Quant à l'évaluation des entreprises selon les types de compétences recherchées, les employés considéraient que les entrepreneurs des secteurs des métiers, du transport, des ventes et des services, de la transformation, de la fabrication, des services publics, celles du secteur primaire et celles qui ont besoin de conducteurs d'équipement sont « Souvent ou toujours » prêtes à participer. Une forte majorité de répondants (84 %; *n* = 37) a indiqué que les employeurs du secteur des métiers sont les plus disposés à participer et à embaucher des délinquants. Le tableau C2, à l'Annexe C, présente toutes les réponses données par le personnel, pendant les entrevues, sur les types d'employeurs les plus enclins à participer.

Placements (nombre, type, qualité, raison du départ)

Question de recherche n° 2 : Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de placements pour les délinquants ?

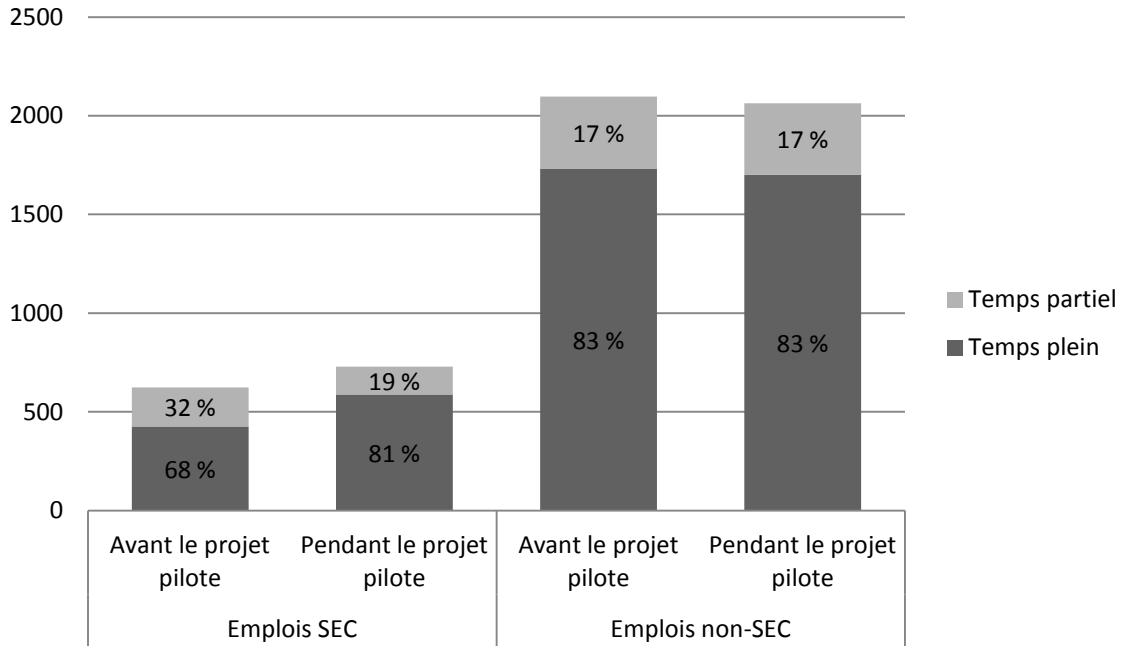
Le nombre total d'emplois obtenus pendant les deux périodes de six mois à l'étude (celle qui a précédé le projet pilote et celle pendant laquelle il a été réalisé), calculé à partir des échantillons de données sur les emplois obtenus par les délinquants, est présenté à la figure 2. Pendant la période qui a précédé le projet pilote, 2 076 délinquants ont obtenu un total

de 2 721 emplois dans la collectivité (soit une moyenne de 1,31 emploi par délinquant), compte non tenu des délinquants de la région du Québec[10]. Vingt-trois pour cent (*n* = 624) de ces emplois résultaient de placements par les SEC (493 délinquants ont bénéficié de ces placements, pour une moyenne de 1,27 emploi par délinquant). Pendant la période du projet pilote, 2 167 délinquants ont obtenu 2 792 emplois dans la collectivité (soit une moyenne de 1,29 emploi par délinquant), compte non tenu de ceux de la région du Québec. Vingt-six pour cent (*n* = 729) de ces emplois étaient des placements effectués par les SEC (586 délinquants ont obtenu des placements, pour une moyenne de 1,24 emploi par délinquant). Par conséquent, l'augmentation du nombre d'emplois dans la collectivité obtenus par l'entremise des SEC pendant la période du projet pilote (comparativement au nombre d'emplois obtenus grâce aux SEC pendant la période antérieure au projet pilote) n'est que de 3 %. La ventilation des résultats en matière d'emplois par région (voir la figure D1 à l'Annexe D) révèle que la proportion des emplois obtenus par l'entremise des SEC a augmenté dans les régions de l'Atlantique et des Prairies, qu'elle a diminué dans la région du Pacifique, et qu'elle est demeurée à peu près stable dans celle de l'Ontario.

En ce qui a trait aux emplois à plein temps et à temps partiel, la proportion des placements effectués par les SEC dans des emplois à plein temps a augmenté de 13 % (passant de 68 % à 81 %) entre les deux périodes. Ce résultat contraste avec les pourcentages d'emplois à plein temps obtenus autrement que par l'entremise des SEC, qui s'établissaient à 83 % pendant chacune des deux périodes. Pour consulter la ventilation des résultats par région, veuillez vous reporter aux figures D2 et D3, à l'Annexe D. On y constate que la proportion des placements dans des emplois à plein temps effectués par les SEC a augmenté dans les régions de l'Atlantique, des Prairies et du Pacifique.

[10] Comme on l'a précisé dans la section sur la méthode employée, on a décidé d'exclure les données de la région du Québec de toutes les analyses quantitatives en raison du manque d'uniformité dans la mise en œuvre du nouveau modèle des SEC dans cette région. On a toutefois intégré les données relatives à la région du Québec dans les tableaux de ventilation des données par région présentées en annexe, à des fins de comparaison.

Figure 2. Proportion des emplois à plein temps et à temps partiel obtenue par l'entremise des SEC et de ceux obtenus autrement que par l'entremise des SEC, avant et pendant le projet pilote



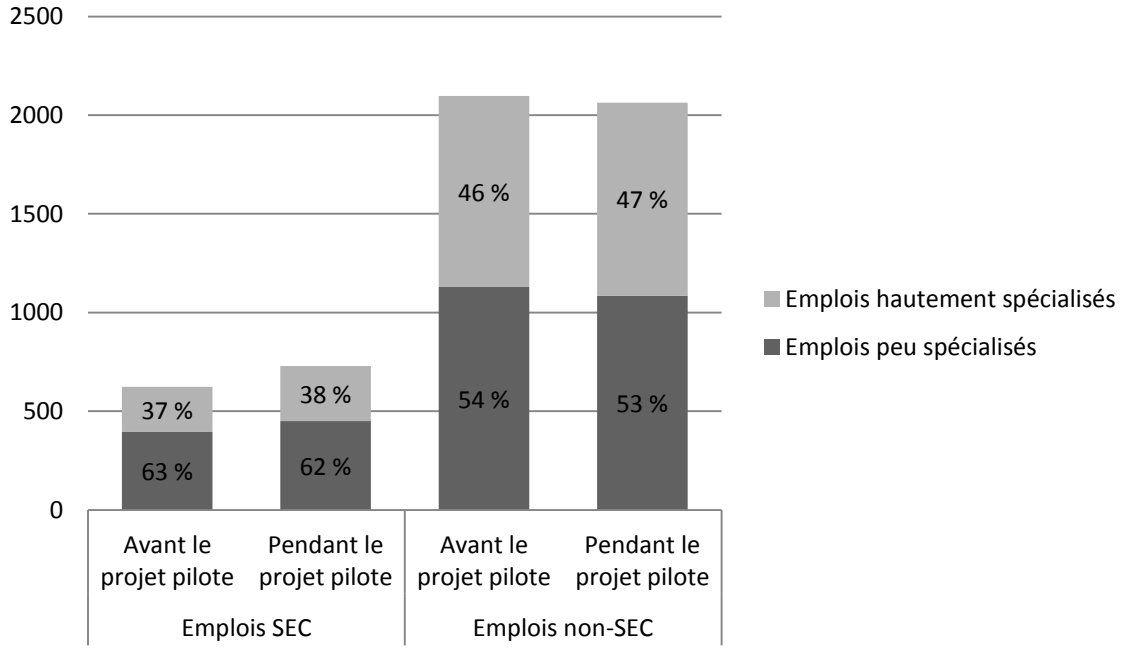
Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité. Un même délinquant peut avoir obtenu plusieurs emplois, certains se classant dans la catégorie des emplois obtenus par l'entremise des SEC et d'autres appartenant à la catégorie des emplois obtenus autrement que par les SEC. Ce tableau ne tient pas compte des données sur les emplois obtenus dans la région du Québec.

Question de recherche n° 3 : Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de placements dans des emplois « de haute qualité », pour les délinquants ?

En nous servant des échantillons de données sur les emplois obtenus par les délinquants, nous avons également comparé le nombre de placements dans des emplois peu spécialisés et dans des emplois hautement spécialisés effectués par les SEC pendant les deux périodes de six mois à l'étude (c.-à-d. avant le projet pilote et pendant le projet pilote). Dans l'ensemble, la majorité des emplois, qu'il s'agisse de placements effectués par les SEC ou non, et quelle que soit la période étudiée, étaient peu spécialisés (voir la figure 3). La proportion des placements dans des emplois hautement spécialisés effectués par les SEC était de 37 % avant le projet pilote et de 38 % pendant le projet pilote. Les figures D4 et D5, à l'Annexe D, présentent la ventilation

des résultats par région. Fait à noter, la proportion des placements dans des emplois hautement spécialisés effectués par les SEC a augmenté de 9 % dans la région du Pacifique.

Figure 3. Proportion des emplois peu spécialisés et hautement spécialisés obtenus par l'entremise des SEC et de ceux obtenus autrement que par l'entremise des SEC, avant et pendant le projet pilote



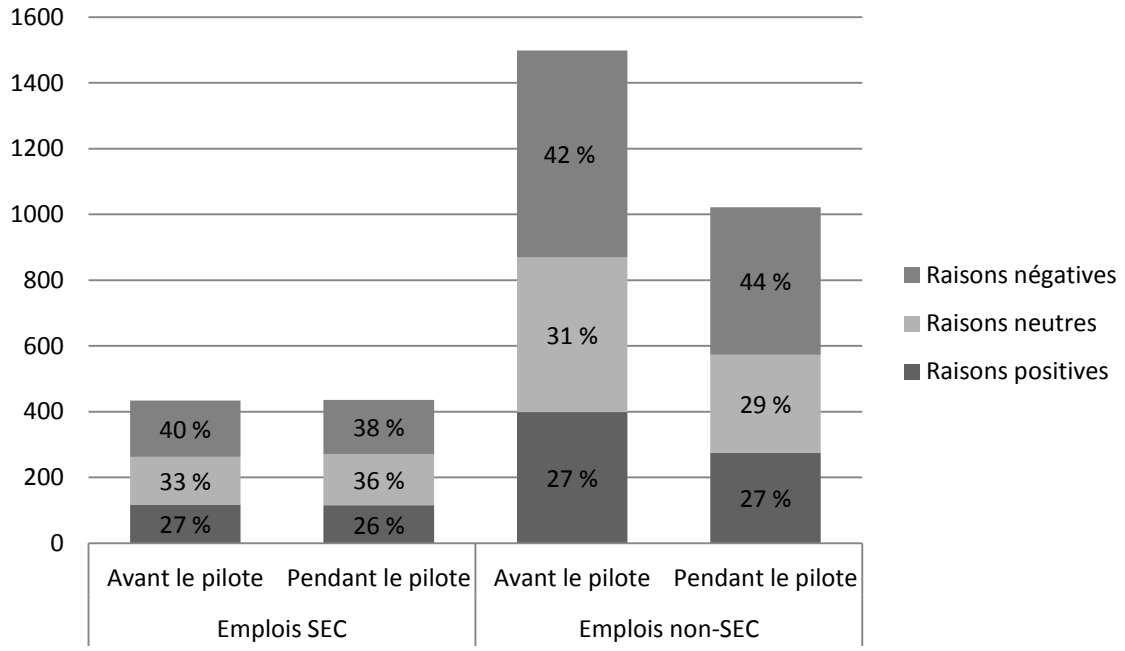
Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité. Les fréquences correspondent au nombre total d'emplois obtenus pendant la période de six mois qui a précédé le projet pilote ou celle qui coïncide avec la réalisation du projet pilote. La catégorie des emplois obtenus par l'entremise des SEC et celle des emplois obtenus autrement que par l'entremise des SEC ne s'excluent pas mutuellement, car il se peut qu'un délinquant ait obtenu un emploi par l'entremise des SEC et un autre sans l'aide des SEC pendant l'une des périodes à l'étude.

On a demandé aux membres du personnel ce qu'ils pensaient de la qualité des emplois obtenus dans le cadre des placements effectués par les SEC. À ceux qui travaillaient avec les SEC avant le début du projet pilote, on a plus précisément demandé si le nouveau modèle avait permis d'améliorer la qualité des emplois offerts aux délinquants, ce à quoi moins de la moitié des employés (43 %) ont répondu par l'affirmative. Quant aux personnes qui se sont jointes aux SEC après le début du projet, si les activités des SEC avaient permis d'offrir des possibilités d'emploi de qualité aux délinquants, ce à quoi un peu plus de la moitié des personnes interrogées (57 %) ont répondu par l'affirmative.

Question de recherche n° 4 : Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de délinquants ayant quitté leur emploi pour des raisons « positives » ?

Comme l'indique la figure 4, les délinquants visés par l'étude ont quitté 1 932 emplois pendant la période qui a précédé le projet pilote; 23 % de ces emplois résultaient de placements effectués par les SEC. Parmi les emplois trouvés par les SEC avant le projet pilote et abandonnés par les délinquants, 27 % l'ont été pour des raisons positives (a changé d'emploi, placement terminé, a trouvé un emploi, promotion ou peine purgée), 33 % pour des raisons neutres et 40 % pour des raisons négatives. Le nombre d'emplois auxquels les délinquants ont renoncé pendant la période du projet pilote s'élève à 1 457 et 30 % de ces emplois étaient des placements effectués par les SEC. Les délinquants ont quitté 26 % de ces emplois obtenus par l'entremise des SEC pour des raisons positives, 36 % pour des raisons neutres et 38 % pour des raisons négatives. On ne constate donc pas d'augmentation du nombre d'emplois obtenus par l'entremise des SEC et abandonnés pour des raisons positives dans le cadre du nouveau modèle des SEC, par rapport à l'ancien. Dans l'ensemble, les données sur les emplois obtenus par l'entremise des SEC sont comparables à celles sur les emplois obtenus sans l'aide des SEC, sauf pour ce qui est de la proportion des placements par les SEC abandonnés pour des raisons neutres, qui est légèrement plus élevée pendant la période du projet pilote (36 % comparativement à 29 %), et de la proportion des placements par les SEC abandonnés pour des raisons négatives, qui est légèrement plus faible (38 % comparativement à 44 %). L'examen des résultats des différentes régions ne permet de déceler aucune tendance régionale particulière (voir les figures D6 et D7 à l'Annexe D).

Figure 4. Proportion des emplois obtenus par l'entremise des SEC et de ceux obtenus autrement que par l'entremise des SEC que les délinquants ont quittés pour des raisons positives, neutres ou négatives, avant et pendant le projet pilote



Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité. Les fréquences correspondent au nombre total d'emplois obtenus pendant la période de six mois qui a précédé le projet pilote ou celle qui coïncide avec la réalisation du projet pilote. La catégorie des emplois obtenus par l'entremise des SEC et celle des emplois obtenus autrement que par l'entremise des SEC ne s'excluent pas mutuellement, car il se peut qu'un délinquant ait obtenu un emploi par l'entremise des SEC et un autre emploi sans l'aide des SEC pendant l'une des périodes à l'étude.

Résultats post-libératoires des délinquants (obtention d'un emploi, maintien de l'emploi, révocation)

Question de recherche n° 5 : Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, a-t-il fallu moins de temps aux délinquants pour obtenir un premier emploi, après leur libération, que dans le cadre du modèle précédent ?

Question de recherche n°6 : Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, les délinquants conservent-ils plus longtemps le premier emploi obtenu après leur libération que dans le cadre du modèle précédent ?

Comme on l'a indiqué, en excluant les données de la région du Québec, le nombre de délinquants qui ont été mis en liberté à la première date d'admissibilité de la peine de ressort fédéral qu'ils purgeaient et qui ont trouvé au moins un emploi pendant leur période de mise en liberté conditionnelle, avant la date de suivi de l'étude, était de 799 pendant la période qui a précédé le projet pilote et de 976 pendant la période du projet pilote. Pendant la période antérieure au projet pilote, 24 % des délinquants ont obtenu leur premier emploi après leur mise en liberté par l'entremise des SEC et 76 % l'ont obtenu autrement que par l'entremise des SEC. Pendant la période du projet pilote, 25 % ont obtenu leur premier emploi après leur mise en liberté par l'entremise des SEC et 75 % l'ont obtenu autrement que par l'entremise des SEC.

Nous avons comparé le délai écoulé avant que les délinquants n'obtiennent leur premier emploi après leur mise en liberté selon les deux modèles des SEC, soit le nouveau modèle et le précédent. Ici encore, nous avons exclu les données de la région du Québec de nos analyses. Les résultats indiquent qu'il a fallu 63 jours, en moyenne, avant que les délinquants n'obtiennent un premier emploi par l'entremise des SEC avant le projet-pilote et 64 jours pendant le projet pilote. Le délai nécessaire pour obtenir un emploi par l'entremise des SEC n'a donc pas diminué entre la période précédant le projet pilote et celle du projet pilote. On trouvera la ventilation régionale des données au tableau E1, à l'Annexe E.

Pendant la période qui a précédé le projet pilote, 67 % (n = 128/190) des délinquants qui ont obtenu leur premier emploi par l'entremise des SEC quittèrent leur emploi avant la fin de la période de suivi de l'étude. Ces derniers conservèrent leur premier emploi pendant une moyenne de 68 jours. Durant la période du projet pilote, 65 % (n = 161/246) des délinquants ont obtenu leur premier emploi par l'entremise des SEC ont mis fin à leur emploi avant la fin de la période

de suivi de l’étude. Pour ces délinquants ont la moyenne fut de 59 jours. La durée du maintien de l’emploi n’a donc pas augmenté entre la période précédant le projet pilote et la période du projet pilote. On trouvera la ventilation régionale de ces données au tableau E2, à l’Annexe E.

Question de recherche n°7 : Dans le cadre du nouveau modèle des SEC , les délinquants sont-ils moins susceptibles de voir leur libération conditionnelle révoquée que dans le cadre du modèle précédent ?

Les données relatives aux délinquants de la région du Québec n'ont pas été prises en compte dans les analyses générales des cas de révocation de la libération conditionnelle. Le tableau 3 présente la proportion des délinquants dont la libération conditionnelle a été révoquée avant la fin de la période de suivi (c.-à-d. avant la date d'expiration de leur mandat ou avant la date de fin de l'étude), dans les trois ou six mois suivant leur mise en liberté sous condition. On constate que, pendant la période qui a précédé le projet pilote, 7 % des délinquants ayant obtenu un emploi par l'entremise des SEC ont vu leur libération conditionnelle révoquée dans les trois ou six mois après leur mise en liberté sous condition. Le pourcentage des délinquants qui ont obtenu un emploi par l'entremise des SEC pendant la période du projet pilote, soit 7 %, ont également subi une révocation de leur libération conditionnelle, dans les mêmes laps de temps. La libération conditionnelle de ces groupes de délinquants n'était donc ni plus ni moins susceptible d'être révoquée pendant l'une ou l'autre des périodes à l'étude. Il faut toutefois souligner la très petite taille de l'échantillon, ce qui s'explique par la courte durée de la période de suivi, et de préciser que ces analyses ne prennent pas en compte le risque associé aux antécédents criminels ni les facteurs criminogènes importants peuvent avoir influé sur les résultats.

Tableau 3

Proportion des délinquants qui ont obtenu un emploi par l'entremise des SEC et de ceux qui ont obtenu un emploi autrement que par l'entremise des SEC et dont la libération conditionnelle a été révoquée dans les trois ou six mois suivants leur mise en liberté, avant le projet pilote et pendant le projet pilote

	Période de suivi							
	Trois mois				Six mois			
	Emplois SEC		Emplois non SECS		Emplois SEC		Emplois non SECS	
	Avant le projet pilote (*n* = 196)	Pendant le projet pilote (*n* = 237)	Avant le projet pilote (*n* = 603)	Pendant le projet pilote (*n* = 737)	Avant le projet pilote (*n* = 183)	Pendant le projet pilote (*n* = 246)	Avant le projet pilote (*n* = 455)	Pendant le projet pilote (*n* = 482)
Révocation	%	%	%	%	%	%	%	%
Oui	0	1	1	2	7	7	5	9
Non	100	99	99	98	93	93	95	91

Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité.

Constatations imprévues (mise en œuvre)

Question de recherche n°9 : La mise en œuvre et la prestation du nouveau modèle des SEC ont-elles posé des problèmes aux membres du personnel? Quels sont les défis auxquels ils ont eu à faire face et quelles sont les pratiques exemplaires à retenir?

Pendant les entrevues, on a posé plusieurs questions au personnel des SEC sur la mise en œuvre et la réalisation du projet pilote des SEC, notamment sur leur capacité à aiguiller correctement les délinquants vers des organismes communautaires, leur efficacité en matière de placements, l'intégration du processus de gestion des cas et les difficultés de mise en œuvre. On leur a demandé leur avis sur le nouveau modèle et sur les pratiques exemplaires, et s'ils avaient des suggestions à faire afin d'améliorer le modèle. Certaines de ces questions étaient structurées, d'autres ouvertes. Comme déjà mentionnés, les tableaux présentant les échelles d'opinion des employés interrogés, en réponse à toutes les questions d'entrevue structurée (tableau C1), les thèmes qualitatifs abordés en réponse aux questions ouvertes (tableau C4) et un certain nombre de citations représentatives (tableau C5) sont regroupés à l'Annexe C.

Aiguillage vers les organismes communautaires. Dans l'ensemble, la majorité des membres du personnel interrogé (90 %) a affirmé pouvoir, le cas échéant, correctement diriger les délinquants vers les organismes communautaires capables de les aider à combler leurs lacunes en matière d'employabilité. Fait à noter, les réponses aux questions ouvertes ont toutefois révélé que certains employés préféreraient s'acquitter eux-mêmes de cette responsabilité, à l'interne, plutôt que d'aiguiller les délinquants vers d'autres organismes (n = 6). Cette opinion était aussi répandue parmi les personnes qui ont participé aux activités des SEC avant et pendant la période du projet pilote que parmi celles qui ne se sont jointes aux SEC que pendant cette période. Les personnes qui ont donné cette réponse ont expliqué que l'aiguillage des délinquants vers des ressources externes impose des délais supplémentaires et que les interventions ne sont pas d'aussi bonne qualité que si elles s'en chargeaient elles-mêmes (n = 6). Parmi les autres problèmes cités en lien avec l'aiguillage des délinquants (n = 8), mentionnons le manque de ressources ou de financement des organismes communautaires, et le fait qu'ils ne connaissent pas suffisamment les défis et les contraintes associés au fait de travailler avec des délinquants.

Efficacité en matière de placements.

Un peu moins de la moitié (48 %) des membres du personnel ayant répondu à nos questions, parmi ceux qui travaillaient avec les SEC avant le projet pilote, ont affirmé que le nouveau modèle des SEC avait amélioré l'efficacité des placements du fait qu'il permet de placer plusieurs délinquants chez le même employeur. Parmi ceux qui n'ont commencé à participer aux activités des SEC qu'après le début du projet pilote, la proportion des répondants qui sont d'accord avec cette affirmation est légèrement plus élevée (69 %). En répondant aux questions ouvertes, certains membres du personnel ont parlé des expériences positives vécues, notamment lorsque certains des employeurs qui avaient embauché un délinquant se sont par la suite dits disposés à en embaucher d'autres (*n* = 11). Plusieurs employés ont toutefois précisé qu'ils n'étaient pas d'accord pour placer simultanément plusieurs délinquants chez le même employeur (*n* = 5).

Intégration du processus de gestion des cas. Un peu plus de la moitié (56 %) des membres du personnel ayant commencé à participer aux activités des SEC avant le projet pilote a affirmé que le nouveau modèle des SEC a permis de mieux intégrer l'équipe de gestion des cas. Près des trois quarts (73 %) de ceux qui ont joint les rangs du personnel des SEC après le début du projet pilote sont d'accord pour dire que l'équipe de gestion des cas est correctement intégrée au sein des SEC. Dans leurs réponses aux questions ouvertes, plusieurs ont affirmé que la gestion des cas est aussi efficace qu'elle l'était auparavant ou qu'elle s'était améliorée (*n* = 20), en précisant qu'elles avaient le sentiment de vraiment faire partie de l'équipe de la DRSC, que les procédures de saisie des données s'étaient améliorées et que les agents de libération conditionnelle participaient davantage aux activités de l'équipe. Les personnes selon lesquelles la gestion des cas ne s'était pas améliorée dans le cadre du nouveau modèle avaient tendance à préciser qu'elle ne posait aucun problème avant l'adoption de ce modèle (*n* = 8). D'autres membres du personnel ont émis l'opinion que la gestion des cas pourrait être encore plus efficace si l'on communiquait davantage (*n* = 6).

Difficultés liées à la mise en œuvre. Selon les réponses aux questions ouvertes, plus de la moitié des membres du personnel questionnés (*n* = 26) ont connu des difficultés au moment de la mise en œuvre du nouveau modèle des SEC. La majorité de ces personnes travaillaient déjà avec les SEC avant le projet pilote (*n* = 17). Elles mentionnèrent plusieurs défis qui ont accompagné la mise en œuvre, mais la principale raison pour laquelle elles ont eu de la difficulté

à adopter intégralement le nouveau modèle venait du fait que l'on mettait trop l'accent sur le perfectionnement des compétences préalables à l'emploi chez les délinquants (*n* = 13). Elles ont aussi souligné qu'elles n'ont pas été embauchées à titre de « vendeuses » et qu'elles n'ont donc pas les compétences nécessaires pour convaincre les employeurs de participer (*n* = 6). Lorsqu'on a demandé aux membres du personnel qui participaient aux activités des SEC avant le début du projet pilote d'indiquer dans quelle mesure ils ont appliqué le nouveau modèle des SEC, les trois quarts (75 %) ont répondu qu'ils l'ont « presque toujours » ou « toujours » appliqué; seuls moins de 15 % d'entre eux affirment ne l'avoir appliqué qu'« à l'occasion » ou « parfois » et 10 % disent ne l'avoir « jamais » ou « presque jamais » appliqué. La ventilation régionale de ces réponses est présentée au tableau C3, à l'Annexe C.

Les autres problèmes de mise en œuvre ont trait au fait que l'application du nouveau modèle exige plus de temps et trop de travail (*n* = 13), que les membres du personnel ont de la difficulté à saisir les données ou à se servir du SGD (*n* = 10) et qu'ils n'aiment pas la documentation fournie (p. ex. les brochures) dans le but d'amener les employeurs à participer (*n* = 5). Plusieurs gestionnaires (*n* = 5) ont parlé des difficultés particulières qu'ils éprouvèrent, notamment l'impression de ne pas être suffisamment préparés à gérer des services d'emplois ni d'avoir été suffisamment renseignés sur les modalités de mise en œuvre du nouveau modèle.

Dans les réponses fournies aux questions ouvertes en entrevue, certains employés de la région du Québec affirmèrent ne pas clairement faire la différence entre la mise en œuvre de l'ancien et du nouveau modèle. Bien que la majorité de ces personnes rapporte qu'elles appliquaient « toujours » ou « presque toujours » le nouveau modèle des SEC, elles semblaient avoir de la difficulté à distinguer ce qui différencie l'ancien du nouveau modèle. En général, les employés des organismes contractuels qui ont été questionnés affirmèrent fonctionner selon leurs propres paramètres tout en se servant du contrat pour connaître le processus à suivre avec les délinquants (en ce qui a trait à la paperasserie et aux rapports, par exemple). En outre, ces organismes externes ont indiqué s'être toujours efforcés d'amener les employeurs à participer.

Points de vue sur le nouveau modèle. Lorsqu'on leur a posé des questions ouvertes leur demandant de comparer le nouveau modèle des SEC à l'ancien, environ la moitié des membres du personnel qui participaient aux activités des SEC avant le projet pilote (*n* = 15) ont déclaré ne pas voir beaucoup de différences entre les deux. Plus du tiers (*n* = 13) de l'ensemble des

membres du personnel a souligné les éléments qu'ils appréciaient dans le nouveau modèle. Ainsi, plusieurs d'entre eux ont indiqué qu'ils aimaient faire partie de la DRSC, considérant qu'elle est mieux placée que CORCAN pour chapeauter les SEC. D'autres encore, qu'ils appuyaient la nouvelle orientation consistant à mettre davantage l'accent sur la participation des employeurs. Plus du tiers des membres du personnel (*n* = 15) ont toutefois recommandé d'adopter une approche équilibrée reposant sur les deux modèles. On a notamment suggéré d'accorder plus de temps aux activités préalables à l'emploi destinées aux délinquants. Le personnel aurait ainsi la possibilité de mieux connaître les délinquants avant de leur offrir un emploi, ce qui permettrait d'accroître le nombre et la qualité des emplois qui leur sont proposés. Certaines personnes (*n* = 6) ont également recommandé d'utiliser d'autres moyens (outre le nombre de placements) pour mesurer la réussite des SEC, sans toutefois pouvoir en préciser les moyens.

Pratiques exemplaires et améliorations suggérées. Au fil des entrevues, plusieurs répondants ont évoqué des « pratiques exemplaires » au sein des SEC, notamment l'importance de s'assurer que l'employeur et le délinquant sont bien compatibles (*n* = 14), surtout lorsque l'employeur embauche un délinquant pour la première fois (*n* = 9). Au chapitre des améliorations à apporter, plusieurs membres du personnel estiment qu'il faudrait faire davantage avant la mise en liberté des délinquants pour les préparer à occuper un emploi (*n* = 8); par exemple, en veillant à ce qu'ils améliorent leur niveau de scolarité, qu'ils participent à des programmes d'emploi, qu'ils obtiennent leurs cartes d'identité et qu'ils rédigent leur curriculum vitae. On a également suggéré d'améliorer la communication entre les CEC et de créer une base de données commune sur les employeurs qui pourrait être utilisée par tous les CEC, à la grandeur du pays (*n* = 6).

Résumé des constatations

Les résultats de la présente étude ont été résumés sous forme de neuf constatations qui reprennent les thèmes des sous-en-têtes de la section Résultats. Ces constatations sont présentées au tableau 4.

Tableau 4

Questions de recherche et résumé des constatations

Participation des employeurs et possibilités d'emploi pour les délinquants
Constatation n° 1 : Les membres du personnel avaient des perceptions partagées quant à l'accroissement de la participation des employeurs et du nombre d'emplois offerts aux délinquants dans le cadre du nouveau modèle des SEC. Ils ont mentionné qu'il y avait plusieurs défis à surmonter pour convaincre les employeurs éventuels de participer, les principaux ayant trait aux délinquants eux-mêmes (les employeurs sont réticents à embaucher une personne qui a un casier judiciaire), à la capacité à établir des relations de qualité avec les employeurs et à la nécessité d'obtenir davantage de financement (pour la formation des délinquants et l'achat de matériel de travail). Les membres du personnel ont souligné que la meilleure manière d'engager les employeurs consiste à les rencontrer en personne. Les gestionnaires, en particulier, ont insisté sur la nécessité de confier les postes de CEC aux « bonnes personnes » pour obtenir des résultats optimaux.
Constatation n° 2 : Les membres du personnel ont l'impression que les petites et moyennes entreprises, de même que les employeurs des secteurs des métiers, des ventes et des services, sont les plus ouvertes à embaucher des délinquants.
Placements (nombre, type, qualité, raison du départ)
Constatation n° 3 : Généralement, on a constaté une augmentation de 3 % du nombre total d'emplois dans la collectivité résultant de placements effectués par les SEC, lorsque l'on compare la période qui a précédé le projet pilote et celle du projet pilote. La ventilation régionale des résultats montre que cette proportion a augmenté dans les régions de l'Atlantique et des Prairies, et qu'elle a diminué dans celle du Pacifique. Cette proportion a connu une augmentation plus marquée (13 %) parmi les placements effectués par les SEC dans des emplois à plein temps, lorsqu'on compare les deux périodes à l'étude. La situation est différente dans le cas des emplois obtenus autrement que par l'entremise des SEC, dont la proportion n'a pas augmenté au cours de la période du projet pilote. Il faut toutefois mentionner que le taux d'emploi à plein temps était déjà élevé dans ce groupe. La ventilation régionale des résultats montre que la proportion des placements dans des emplois à plein temps effectués par les SEC a augmenté dans les régions de l'Atlantique, des Prairies et du Pacifique.
Constatation n° 4 : De façon générale, la majorité des placements effectués par les SEC et de ceux obtenus autrement que par l'entremise des SEC était considérée comme des emplois « peu spécialisés », tant pendant la période qui a précédé le projet pilote que pendant la période du projet pilote. Le nombre total de placements effectués par les SEC dans des emplois considérés comme « hautement spécialisés » a augmenté de 1 % pendant la période du projet pilote, par

rapport à la période précédente. En ce qui concerne la perception des membres du personnel quant à la qualité des emplois, la moitié d'entre eux estiment qu'elle a augmenté dans le cadre du projet pilote.

Constatation n° 5 : On n'a constaté aucune augmentation du nombre d'emplois obtenus par l'entremise des SEC et abandonnés pour des raisons positives pendant la période du projet pilote, comparativement à la période précédente.

Résultats post-libératoires des délinquants (obtention d'un emploi, maintien de l'emploi, révocation)

Constatation n° 6 : Lorsqu'on compare la période qui a précédé le projet pilote et la période du projet pilote, on ne note aucune différence en ce qui a trait au délai écoulé avant l'obtention d'un premier emploi par l'entremise des SEC ou à la durée du maintien dans un emploi obtenu par l'entremise des SEC.

Constatation n° 7 : Lorsqu'on compare la période qui a précédé le projet pilote et la période du projet pilote, on n'observe aucune différence en ce qui concerne le taux de révocations de la libération conditionnelle parmi les délinquants qui ont obtenu un emploi par l'entremise des SEC.

Constatations imprévues (mise en œuvre)

Constatation n° 8 : Les réponses données aux questions ouvertes, pendant les entrevues, révèlent que la mise en œuvre du projet pilote des SEC a posé des problèmes pour plus de la moitié de tous les employés. Fait à souligner, la majorité des personnes qui ont éprouvé des difficultés participaient aux activités des SEC avant le début du projet pilote. Toutefois, lorsqu'on a demandé aux personnes qui travaillaient déjà pour les SEC avant la tenue du projet pilote d'indiquer dans quelle mesure elles ont appliqué le nouveau modèle, 75 % d'entre elles ont répondu « Presque toujours » ou « Toujours ». Selon les membres du personnel, le fait d'avoir continué à tenter d'aider les délinquants à améliorer leurs compétences préalables à l'emploi est l'une des principales raisons pour lesquelles ils ont eu de la difficulté à appliquer le nouveau modèle. Il semble en effet que plusieurs employés ont continué à offrir des activités axées sur l'employabilité des délinquants, à l'interne, parce qu'ils aiment travailler avec les délinquants et apprendre à les connaître avant de les placer en emploi et parce qu'ils considèrent que ce travail est fait mieux et plus rapidement lorsqu'ils s'en chargent eux-mêmes que lorsqu'ils dirigent les délinquants vers des organismes externes.

Constatation n° 9 : Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils pensaient du nouveau modèle des SEC, de façon générale, en leur posant des questions ouvertes dans le cadre des entrevues, environ la moitié des membres du personnel qui participaient aux activités des SEC avant le projet pilote ont dit ne pas voir beaucoup de différences entre les deux modèles. Plus du tiers de l'ensemble des membres du personnel questionnés a décrit les éléments qu'ils estimaient dans le nouveau modèle. Ainsi, pour certains d'entre eux, le fait d'appartenir à la DRSC plutôt qu'à CORCAN constituait un élément particulièrement positif, la DRSC étant considérée comme mieux placée pour chapeauter les interventions relatives à l'emploi dans la collectivité. Certains ont également précisé que cette nouvelle structure favorisait aussi l'intégration du processus de gestion des cas. Néanmoins, plus du tiers des membres du personnel questionnés ont recommandé d'adopter une

approche assurant un meilleur équilibre entre l'ancien et le nouveau modèle, entre autres en accordant davantage de temps aux activités préalables à l'emploi destinées aux délinquants.

Analyse

La présente étude avait pour but d'évaluer dans quelle mesure les résultats attendus du transfert des SEC, passant de CORCAN à l'infrastructure des Services correctionnels communautaires, ont été atteints. Le plan de recherche prévoyait que l'on utilise différentes méthodes pour évaluer ces résultats, notamment des entrevues avec les membres du personnel et l'analyse de données d'archives.

Participation des employeurs et possibilités d'emploi

L'un des principaux éléments du nouveau modèle des SEC consistait à réorienter le travail des CEC et des organismes contractuels de manière à ce qu'il soit davantage axé sur les activités de développement de l'emploi et moins sur l'employabilité des délinquants. On prévoyait que cette réorientation aurait pour effet d'accroître la participation des employeurs et par conséquent les possibilités d'emploi pour les délinquants. Dans l'ensemble, les réponses des membres du personnel indiquent que leurs avis, quant à l'atteinte de ces résultats, sont partagés. Ainsi, comme l'on pouvait s'y attendre, les membres du personnel, qu'ils aient participé aux activités des SEC avant ou uniquement durant le projet pilote, ont noté qu'il était difficile de convaincre les employeurs de travailler avec des délinquants. Les principales difficultés avaient trait aux délinquants eux-mêmes (p. ex. réticence des employeurs à embaucher des personnes possédant un casier judiciaire). Des études empiriques antérieures donnent à penser que les employeurs ont une attitude négative face à l'idée d'embaucher des délinquants (Graffam, Shinkfield et Hardcastle, 2008; Varghese, Hardin, Bauer et Morgan, 2010). Quel que soit le modèle choisi, il ne fait aucun doute que les stratégies sur l'emploi des délinquants dans la collectivité doivent comporter un important volet sur la modification de ces perceptions négatives. Pour assurer la réussite de telles initiatives, il est donc essentiel de s'assurer que les membres du personnel aient la volonté et la capacité de convaincre les employeurs de travailler avec ce type de clientèle.

Les employés ont également fait état de difficultés liées au fonctionnement des SEC, notamment au manque de financement destiné à la formation des délinquants et à la fourniture de matériel de travail. Les membres du personnel ont aussi parlé de l'importance d'établir de bonnes relations avec les employeurs, ce qui dépend en bonne partie de l'expérience et de

l'expertise des CEC et des organismes contractuels. Lorsqu'on les a interrogés sur les méthodes les plus efficaces, la majorité des membres du personnel a insisté sur l'importance de rencontrer en personne les employeurs éventuels, en précisant qu'il s'agit-là de la meilleure approche pour les engager. Les membres du personnel rapportent avoir l'impression que les petites et moyennes entreprises, ainsi que les employeurs du secteur des métiers, de la vente, des services et de la fabrication sont les plus ouverts à l'embauche de délinquants. Les auteurs d'une étude ont d'ailleurs constaté que les domaines où les délinquants sont le plus susceptibles de travailler sont ceux des métiers, de la vente et des services (Nolan et Power, en cours d'examen). Il y a donc lieu de penser qu'il serait avantageux et rentable pour les CEC de consacrer des efforts particuliers à l'établissement de relations avec les employeurs liés à ces domaines.

Mise en œuvre du nouveau modèle des SEC

La plupart des personnes qui participaient aux activités des SEC avant le début du projet pilote ont dit avoir éprouvé au moins quelques difficultés à mettre en œuvre le nouveau modèle des SEC. Ces difficultés s'expliquent en grande partie, selon les membres du personnel, en raison du fait qu'ils aient continué d'aider les délinquants à améliorer leurs compétences préalables à l'emploi, soit parce que ce travail leur plaisait, parce que cela facilitait le placement des délinquants ou parce qu'ils estimaient pouvoir accomplir ce travail plus rapidement que les organismes externes. Les réponses données aux questions ouvertes révèlent qu'environ la moitié des membres du personnel participant aux activités des SEC avant le début du projet pilote n'a pas perçu de différence notable entre les deux modèles. Compte tenu que le nouveau modèle repose sur une réorientation importante, où le développement de l'emploi a pris le pas sur l'amélioration de l'employabilité, il s'avère que la différence entre les deux modèles n'a guère été perçue par le personnel comme pouvant susciter une certaine inquiétude. Par ailleurs, il se peut que certains membres du personnel se soient déjà consacrés à mobiliser les employeurs avant le projet pilote. Malgré tout, plus du tiers des membres du personnel interrogé recommandait d'établir un meilleur équilibre entre l'ancien et le nouveau modèle, principalement en accordant plus de temps aux activités d'amélioration des compétences préalables à l'emploi des délinquants. Nous n'avons pu déterminer pourquoi les membres du personnel n'ont que très peu perçu de différences entre les deux modèles, mais cela nous amène à nous demander si, à l'heure actuelle, le nouveau modèle est mis en œuvre à la fois dans son intégralité et tel que

prescrit.

Les membres du personnel ont toutefois souligné les éléments du nouveau modèle qu'ils considèrent comme des changements positifs, par exemple le fait qu'ils relèvent non plus de CORCAN mais de la DRSC, qui à leur avis est une structure plus appropriée aux interventions relatives à l'emploi dans la collectivité, ce qui a eu des conséquences positives sur l'intégration du processus de gestion des cas. Ces changements positifs sont probablement dus à l'intégration des CEC dans la structure plus vaste des Services correctionnels communautaires.

Placements

La réorientation des activités des SEC visait principalement à accroître le nombre de placements de délinquants dans la collectivité. Selon les résultats généraux de la présente étude, la proportion des placements effectués par les SEC, par rapport à l'ensemble des emplois obtenus dans la collectivité, n'a augmenté que de 3 % pendant la période du projet pilote, comparativement à ce qu'elle était avant le projet. La ventilation régionale des résultats indique que l'augmentation touche les régions de l'Atlantique et des Prairies. On note par ailleurs une augmentation marquée (13 %) du pourcentage des placements effectués par les SEC dans des emplois à plein temps pendant la période du projet pilote au sein des régions de l'Atlantique, des Prairies et du Pacifique. Ce résultat positif donne à penser que le nombre de placements effectués par les SEC a bel et bien augmenté par rapport au nombre total d'emplois obtenus. Cette augmentation est d'autant plus positive que la majorité des délinquants préfère sans doute obtenir un emploi à plein temps, assorti d'un salaire leur assurant un niveau de vie convenable, comportant des avantages sociaux et où les périodes de travail sont plus structurées. D'autres études ont démontré que tous ces facteurs jouent un rôle important pour les délinquants qui mènent une vie productive dans la collectivité (Power et Nolan, en cours d'examen). Il faut toutefois noter que, dans le cadre de la présente étude, le marché de l'emploi dans la collectivité ne fut pas pris en compte ni pendant la période du projet pilote ni pendant la période qui l'a précédé. Il se pourrait donc qu'il y ait eu davantage d'emplois à plein temps à combler pendant la période du projet pilote que pendant la période précédente.

Il fut déterminé, pendant les deux périodes à l'étude, que la majorité des placements effectués par les SEC et de ceux obtenus autrement que par leur entremise était des emplois peu spécialisés. La proportion des placements effectués par les SEC dans des emplois considérés

comme hautement spécialisés n'a augmenté que de 2 % pendant la période du projet pilote par rapport à la période précédente. Cette très faible augmentation correspond aux perceptions des membres du personnel, la moitié d'entre eux ayant déclaré que la qualité des emplois ne s'est pas améliorée pendant le projet pilote. Compte tenu des besoins en matière d'employabilité constatés chez les délinquants, il serait étonnant qu'un fort pourcentage d'entre eux décrochent un emploi hautement spécialisé, et le peu de changement constaté dans ce domaine pendant le projet pilote, par rapport à la période qui l'a précédé, n'a sans doute rien de surprenant. En outre, les catégories de la CNP utilisées pour déterminer si un emploi était peu ou hautement spécialisé n'étaient peut-être pas suffisamment détaillées pour permettre de bien saisir le niveau de compétence réel requis dans les emplois en cause. De plus, même si, selon la plupart des définitions, le niveau de compétence constitue l'un des facteurs déterminants de la « qualité de l'emploi », il en existe d'autres, comme les avantages sociaux, la stabilité d'emploi, les avantages intrinsèques (comme l'autonomie, l'utilité du travail accompli et la satisfaction personnelle), les conditions de travail (stress, charge de travail, effort physique) et la qualité des relations interpersonnelles en milieu de travail (relations entre la direction et les employés et relations entre collègues, Handel, 2005). L'évaluation de ces facteurs exigerait une analyse approfondie de la manière dont les délinquants perçoivent leur emploi, analyse qui dépasse le cadre de la présente étude.

Résultats post-libératoires des délinquants

Lorsque nous avons examiné le parcours des délinquants après leur mise en liberté, nous voulions essentiellement savoir combien il leur a fallu de temps avant l'obtention d'un emploi et combien de temps également ils le conservèrent. Les résultats montrent que ceux qui décrochèrent leur premier emploi dans la collectivité par l'entremise des SEC, après leur mise en liberté, n'obtinrent pas cet emploi plus rapidement pendant la période dudit projet pilote que durant celle qui l'a précédée. De plus, les délinquants dont le premier emploi obtenu par l'entremise des SEC a pris fin (avant la date de fin de l'étude) n'ont pas conservé cet emploi plus longtemps pendant la période du projet pilote que durant la période précédente. Comme les délinquants qui passent par les SEC pour trouver du travail ont généralement des besoins plus élevés en matière d'emploi et d'une certaine préparation avant d'être placés (en matière de rédaction de curriculum vitae et de présentation de demandes d'emploi par exemple), il aurait été

irréaliste de penser que le délai précédant l'obtention d'un premier emploi serait considérablement écourté. Il se peut aussi que cette période de temps n'ait beaucoup diminué en raison que plusieurs membres du personnel aient continué à travailler à l'amélioration des compétences préalables pour les délinquants. Par conséquent, il sera essentiel d'établir de solides relations avec les organismes communautaires pouvant offrir rapidement ces services afin de réduire le délai d'obtention d'un premier emploi.

Le résultat ultime attendu des SEC est la réduction de la récidive. Or la présente étude montre que, pendant la période du projet pilote, les délinquants qui ont obtenu un emploi par l'entremise des SEC n'étaient pas moins susceptibles de voir leur libération conditionnelle révoquer dans les six mois suivants leur élargissement dans la communauté que pendant la période précédant le projet. De même, le nombre de révocations n'a pas diminué pendant le projet, par rapport au nombre de révocations enregistrées durant la période précédente, parmi les délinquants qui ont trouvé un emploi autrement que par l'entremise des SEC. Il faut toutefois préciser que la période de suivi a été relativement courte, que les taux de récidive étaient bas et que l'on n'a pas comparé les niveaux de risque ou les facteurs criminogènes associés à la récidive dans les deux groupes de délinquants visés pendant les deux périodes à l'étude.

Limites

La présente étude comporte un certain nombre de limites dont il faut tenir compte dans l'interprétation des résultats. En premier lieu, l'extraction des données et les entrevues avec les membres du personnel ont eu lieu à peine un an après le début du projet pilote. Il aurait été préférable de disposer de données portant sur toute la durée du projet pilote pour évaluer tous les effets de l'adoption du nouveau modèle. Compte tenu de la brièveté de la période étudiée, nous ne disposions que d'une courte période de suivi, après le début du projet, pour évaluer certains résultats (comme le délai d'obtention d'un premier emploi, la durée de la période pendant laquelle les délinquants conservèrent leur premier emploi et le délai écoulé avant la première révocation). Si les périodes de suivi avaient été plus longues, il aurait sans doute été possible d'examiner plus en détail les différences entre les résultats obtenus avant et pendant le projet pilote.

Le simple fait de ne pas avoir tenu compte des tendances du marché du travail pendant les deux périodes étudiées est une autre des limites de la présente étude, car il se peut que le

marché de l'emploi ait changé durant cette période de temps et dans les différentes régions.

La qualité des données tirées du SGD constitue une autre limite. Par exemple, on a découvert que certains emplois furent saisis en double dans le système, et que les dates de début ou de fin de ces emplois différaient légèrement. Nous avons donc dû choisir une valeur temporelle qui permettrait de déterminer quels doublons seraient ou non supprimés. Il se peut par conséquent que certains d'entre eux n'aient pas été repérés si l'écart qui séparait les dates de début ou de fin des emplois s'avérait supérieur à la valeur choisie (soit cinq jours). Le fait que l'on ne trouve pas dans le SGD certaines des données nécessaires à l'évaluation des résultats constitue une autre limite. Ainsi, le SGD ne comprend aucune mesure directe de la « qualité de l'emploi » et nous avons dû par conséquent créer notre propre système d'évaluation en nous servant des codes de la CNP.

Conclusion

La présente avait pour but d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de programme visés par le projet pilote sur le transfert des SEC furent atteints. De façon générale, les résultats ne révèlent pas de différences marquées dans les tendances ou les résultats des délinquants en matière d'emploi selon qu'on a utilisé le modèle en vigueur avant le projet pilote ou le modèle mis à l'essai pendant le projet pilote. Cependant, comme les membres du personnel ont affirmé avoir continué d'exécuter les activités propres à l'ancien modèle, cette étude ne rend sans doute pas compte des résultats que l'on aurait pu obtenir si tous les membres du personnel avaient mis en œuvre et de façon intégrale le nouveau modèle. En outre, cette étude n'a permis d'évaluer que les résultats obtenus durant la première année de ce projet d'une durée de deux ans. Comme le renforcement de la capacité à collaborer avec de nouveaux employeurs exige du temps, il se peut que le nouveau modèle ne donne lieu à une amélioration des résultats qu'à long terme. Il se pourrait donc qu'une étude ultérieure soit nécessaire pour évaluer le plein potentiel du transfert des SEC.

Bibliographie

Andrews, D. A. et Bonta, J. (2003). *The psychology of criminal conduct*. (3e éd) Cincinnati, OH: Anderson Publishing Co.

Boe, R. (2005). Les tendances du risque de chômage et leurs implications pour les délinquants sous responsabilité fédérale du Canada. *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle, 17*(1), 3-5.

Bouffard, J. A., MacKenzie, D. L., et Hickman, L. J. (2000). Effectiveness of vocational education and employment programs for adult offenders: A methodology-based analysis of the literature. *Journal of Offender Rehabilitation, 31*, 1-41.

Brews, A., Luong, D., Nafekh, M., Verbrugge, P., Jensen, T., Nolan, A., Anastasopoulos, V.(2010). *Rapport d'évaluation – Initiative des centres d'emploi dans la collectivité* (dossier no 394-2-82). Ottawa, ON : Direction de l'évaluation, Service correctionnel du Canada.

Cavanagh, S. (1997). Content analysis: Concepts, methods and applications. *Nurse Researcher, 4*, 5-16.

Delveaux, K. et Blanchette, K. (2005). Les besoins des délinquantes en matière d'emploi : recherche pour une stratégie d'emploi tenant compte des besoins particuliers des femmes. *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle, 17*, 25-28.

Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International, 13*, 313-321.

Elos, S. et Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62*, 107-115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.

Gendreau, P., Goggin, C., et Gray, G. (1998). Les domaines de besoins du délinquant : « emploi ». *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle, 10*, 15-18.

Gillis, C. A. et Nafekh, M. (2005). L'incidence de l'emploi dans la collectivité sur la réinsertion sociale des délinquants. *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle, 17*, 10-14.

Graffam, J., Shinkfield, A. J., et Hardcastle, L. (2007). The perceived employability of ex-prisoners and offenders. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 52*, 673-685. doi:10.1177/0306624X07307783.

Handel, M. J. (2005). Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and Occupations, 32*(1), 66-94.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Newbury, CA: Sage.

Lauri, S. et Kyngäs, H. (2005). *Developing nursing theories*. Werner Söderström, Dark Oy, Vantaa.

Lockwood, S., Nally, J. M., Ho, T., et Knutson, K. (2012). The effect of correctional education on postrelease employment and recidivism: A 5-year follow-up study in the State of Indiana. *Crime & Delinquency, 58*, 380-396.

Nolan, A., Wilton, G., Cousineau, C., et Stewart, L. (en attente de publication). *Résultats des programmes d'emploi pour les délinquants : incidence de la participation au programme d'emploi de CORCAN*. Ottawa, ON : Direction de la recherche, Service correctionnel du Canada.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada. (15 mars 2012). *Classification nationale des professions 2006*. Consulté à l'adresse : http://www30.hrsdc.gc.ca/NOC/Francais/CNP/2006/Bienvenue.aspx.

Sandelowski, M. (1995). Qualitative analysis: What it is and how to begin? *Research in Nursing and Health, 18*, 371-375.

Service correctionnel du Canada. (2011). *Présentation à l'EGC – Services de soutien à l'emploi dans la collectivité « Trouver des emplois durables pour les délinquants » : nouvelle structure de gouvernance et plan de transition* (document interne). Ottawa, ON : Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité, l'auteur.

Service correctionnel du Canada. (2012a). *Presentation: Community Employment Services flow through* (document interne). Ottawa, ON : Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité, l'auteur.

Service correctionnel du Canada. (2012b). *Processus d'aiguillage vers les Services d'emploi dans la collectivité (SEC)*. Ottawa, ON : Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité, l'auteur.

service correctionnel du Canada. (Septembre 2012). *Présentation aux ANIJC – Services d'emploi dans la collectivité*. Présenté à la réunion semestrielle sur l'emploi et l'employabilité entre les Associations nationales intéressées à la justice criminelle (ANIJC) et le Service correctionnel du Canada (SCC) : Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité du Service correctionnel Canada, Ottawa.

Statistique Canada. (2005). *Indicateurs de justice pénale*. Ottawa, ON : Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

Taylor, K., Stys, Y., Jensen, T., Batten, D., Fabisiak, A., Eredyli, L., Li, H. (2008). *Rapport d'évaluation - Stratégie d'emploi du Service correctionnel du Canada – Composante des établissements* (dossier n° 394-2-74). Ottawa, ON : Direction de l'évaluation, Service correctionnel du Canada.

Varghese, F. P., Hardin, E. E., Bauer, R. L., et Morgan, R. D. (2010). Attitudes toward hiring offenders: The roles of criminal history, job qualifications, and race. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 54*, 769-782. doi:10.1177/0306624X09344960.

Wilson, D. B., Gallagher, C. A., et MacKenzie, D. L. (2000). A meta-analysis of corrections-based education, vocation, and work programs for adult offenders. *Journal of Research in Crime and Delinquency, 37*, 347-368.

Annexe A : Cadre de recherche

Question de recherche	Indicateur de rendement	Source d'information	Analyses de données
(1) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par une participation accrue des employeurs et par de plus nombreuses possibilités d'emploi pour les délinquants ?	• Impression que plus d'employeurs ont participé pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé • Impression que les délinquants avaient plus de possibilités d'emploi pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé	• Entrevues avec le personnel	• Fréquences • Thèmes qualitatifs
(2) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de placements pour les délinquants ?	• Davantage de placements effectués par les SEC pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé	• Données du SGD - Échantillon de données sur les emplois	• Fréquences
(3) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de placements dans des emplois « de haute qualité » pour les délinquants ?	• Davantage d'emplois hautement spécialisés obtenus par l'entremise des SEC pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé	• Entrevues avec le personnel • Données du SGD - Échantillon de données sur les emplois	• Fréquences • Thèmes qualitatifs
(4) Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC s'est-il traduit par un nombre accru de délinquants ayant quitté un emploi obtenu par l'entremise des SEC pour des raisons « positives » ?	• Davantage de délinquants ayant quitté un emploi obtenu par l'entremise des SEC pour des raisons « positives » pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé	• Données du SGD - Échantillon de données sur les emplois	• Fréquences

(5) Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, a-t-il fallu moins de temps aux délinquants pour obtenir un premier emploi, après leur libération, que dans le cadre du modèle précédent ?	• Délai moyen plus court avant l'obtention d'un premier emploi par l'entremise des SEC, après la libération, pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé	• Données du SGD - Échantillon de données sur les délinquants	• Fréquences
(6) Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, les délinquants conservent-ils plus longtemps le premier emploi qu'ils ont obtenu après leur libération que dans le cadre du modèle précédent ?	• Premier emploi obtenu par l'entremise des SEC, après la libération, conservé plus longtemps, en moyenne, pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé	• Données du SGD - Échantillon de données sur les délinquants	• Fréquences
(7) Dans le cadre du nouveau modèle des SEC, les délinquants sont-ils moins susceptibles de voir leur libération conditionnelle révoquée que dans le cadre du modèle précédent ?	• Délinquants ayant obtenu un emploi par l'entremise des SEC moins susceptible de voir leur libération conditionnelle révoquée pendant le projet pilote que pendant la période qui l'a précédé	• Données du SGD - Échantillon de données sur les délinquants	• Fréquences • Régression logistique (contrôle du délai écoulé depuis la mise en liberté et d'autres covariables)
(8) Les résultats obtenus par les SEC diffèrent-ils selon les régions ?	• Écarts entre les résultats obtenus dans les différentes régions relativement aux sept premières questions de recherche	• Données du SGD - Échantillon de données sur les emplois - Échantillon de données sur les délinquants	• Fréquences • Thèmes qualitatifs

(9) La mise en œuvre et la prestation du nouveau modèle des SEC ont-elles posé des problèmes aux membres du personnel ? Quels sont les défis auxquels ils ont eu à faire face et quelles sont les pratiques exemplaires à retenir ?	• Problèmes de mise en œuvre notés • Impressions quant aux défis à relever • Pratiques exemplaires indiquées	• Entrevues avec le personnel	• Fréquences • Thèmes qualitatifs

Annexe B : Protocoles des entrevues avec les membres du personnel

Protocole d'entrevue, employés qui ont commencé à travailler pour les SEC AVANT avril 2012

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC a donné lieu à une augmentation du nombre d'employeurs participants.	○	○	○	○	○

- *(Si le répondant n'est pas d'accord avec l'énoncé)* Pourquoi le nouveau modèle n'a-t-il pas donné lieu à une augmentation du nombre d'employeurs participants ?

- Veuillez énumérer les trois principaux défis auxquels vous avez fait face lorsque vous avez tenté d'engager les employeurs.

- Quelle approche est la plus utile, selon vous, pour amener les employeurs à accepter l'idée d'embaucher des délinquants (autrement dit, quels sont les meilleurs « arguments de vente » à faire valoir) ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Comparativement au modèle précédent, le nouveau modèle des SEC a donné lieu à une augmentation du nombre de possibilités d'emploi pour les délinquants.	○	○	○	○	○

- *(Si le répondant n'est pas d'accord avec l'énoncé)* Pourquoi le nouveau modèle n'a-t-il pas donné lieu à une augmentation du nombre de possibilités d'emploi pour les délinquants ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Le nouveau modèle des SEC a amélioré l'efficacité des placements, car il a permis de placer plusieurs délinquants auprès d'un même employeur.	○	○	○	○	○

- Qu'est-ce qui pourrait aider à améliorer l'efficacité des SEC ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Le nouveau modèle des SEC a aidé à améliorer la qualité des possibilités d'emploi offertes aux délinquants (salaire, stabilité, caractère désirable des emplois).	○	○	○	○	○

- Qu'est-ce qui pourrait aider à améliorer la qualité des possibilités d'emploi ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Dans le contexte des SEC, vous êtes en mesure de diriger adéquatement les	○	○	○	○	○

délinquants vers les organismes communautaires capables de les aider à combler leurs lacunes en matière d'employabilité, le cas échéant.					

- *(Si le répondant n'est pas d'accord avec l'énoncé)* Quelles difficultés avez-vous rencontrées lorsque vous tentiez d'aiguiller des délinquants vers des organismes communautaires ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Comparativement à l'ancien modèle, le nouveau modèle des SEC a permis de mieux intégrer l'équipe de gestion des cas.	○	○	○	○	○

- *(Si le répondant n'est pas d'accord avec l'énoncé)* Qu'est-ce qui aiderait à améliorer l'intégration de l'équipe de gestion des cas ?

- Sur une échelle de 1 à 3, où 1 signifie « Jamais ou rarement », où 2 signifie « Parfois » et 3 « Souvent ou toujours », dans quelle mesure diriez-vous que les types d'employeurs ci-dessous sont prêts à participer et à embaucher des délinquants ?

	Jamais ou rarement	**Parfois**	**Souvent ou toujours**
Selon la taille de l'entreprise :			
Petites entreprises (entre 0 et 99 employés)	○	○	○
Moyennes entreprises (entre 100 et 499 employés)	○	○	○
Grandes entreprises (500 employés ou plus)	○	○	○
Selon le type de compétences requises :			
• Affaires, finance et administration	○	○	○
• Sciences naturelles et appliquées	○	○	○
• Santé	○	○	○
• Sciences sociales, enseignement, administration publique et religion	○	○	○
• Arts, culture, loisirs et sport	○	○	○

• Ventes et services	○	○	○
• Métiers, transports et machinerie	○	○	○
• Secteur primaire- Ressources naturelles, agriculture et production	○	○	○
• Transformation, fabrication et services publics	○	○	○

- Laquelle des catégories professionnelles considérez-vous comme la plus ouverte à participer et à embaucher des délinquants?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Jamais » et 5 signifie « Toujours », dans quelle mesure avez-vous appliqué (ou, si vous êtes un gestionnaire de programme, dans quelle mesure vos employés ont-ils appliqué) le nouveau modèle de prestation des services des SEC en vous conformant aux explications et directives données pendant les séances de formation ?

Jamais	**Presque jamais**	**À l'occasion, parfois**	**Presque toujours**	**Toujours**
○	○	○	○	○

- Pouvez-vous me dire pourquoi vous (ou vos employés) n'avez pas appliqué le nouveau modèle de prestation des services des SEC en vous conformant aux explications et directives données pendant les séances de formation ?

- Pouvez-vous me parler des autres difficultés (outre celles qu'on a déjà mentionnées) auxquelles vous avez fait face dans la mise en œuvre du nouveau modèle des SEC ?

- Auriez-vous d'autres commentaires à faire au sujet du nouveau modèle ou des activités des SEC ?

Protocole d'entrevue, employés qui ont commencé à travailler pour les SEC APRÈS avril 2012

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Les SEC font en sorte que le nombre d'employeurs participants est optimal.	○	○	○	○	○

- Veuillez énumérer les trois principaux défis auxquels vous avez fait face lorsque vous avez tenté d'engager les employeurs.

- Quelle approche est la plus utile, selon vous, pour amener les employeurs à accepter l'idée d'embaucher des délinquants (autrement dit, quels sont les meilleurs « arguments de vente » à faire valoir) ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Les SEC font en sorte que le nombre de possibilités d'emploi offertes aux délinquants est optimal.	○	○	○	○	○

- *(Si le répondant n'est pas d'accord avec l'énoncé)* Pourquoi les SEC n'arrivent-ils pas à faire en sorte que le nombre de possibilités d'emploi offertes aux délinquants soit optimal ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Par suite des activités des SEC, plusieurs délinquants ont été placés chez le même employeur.	○	○	○	○	○

- Qu'est-ce qui pourrait aider à placer plusieurs délinquants chez le même employeur ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Par suite des activités des SEC, des possibilités d'emploi de qualité (salaire, stabilité, caractère désirable des emplois) ont été offertes aux délinquants.	○	○	○	○	○

- Qu'est-ce qui pourrait aider à améliorer la qualité des possibilités d'emploi offertes aux délinquants ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
Dans le contexte des SEC, vous êtes en mesure de diriger les délinquants vers les organismes communautaires capables de les aider à combler leurs lacunes en matière d'employabilité, le cas échéant.	○	○	○	○	○

- *(Si le répondant n'est pas d'accord avec l'énoncé)* Quelles difficultés avez-vous rencontrées lorsque vous tentiez d'aiguiller des délinquants vers des organismes communautaires ?

- Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 « Entièrement d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Plus ou moins d'accord**	**D'accord**	**Entièrement d'accord**
L'équipe de gestion des cas est bien intégrée.	○	○	○	○	○

- *(Si le répondant n'est pas d'accord avec l'énoncé)* Qu'est-ce qui pourrait aider à mieux intégrer l'équipe de gestion des cas ?

- Sur une échelle de 1 à 3, où 1 signifie « Jamais ou rarement », où 2 signifie « Parfois » et 3 « Souvent ou toujours », dans quelle mesure diriez-vous que les types d'employeurs ci-dessous sont prêts à participer et à embaucher des délinquants ?

	Jamais ou rarement	**Parfois**	**Souvent ou toujours**
Selon la taille de l'entreprise			
Petites entreprises (entre 0 et 99 employés)	○	○	○
Moyennes entreprises (entre 100 et 499 employés)	○	○	○
Grandes entreprises (500 employés ou plus)	○	○	○
Selon le type de compétences requises			
• Affaires, finance et administration			
• Sciences naturelles et appliquées	○	○	○
• Santé	○	○	○
• Sciences sociales, enseignement, administration publique et religion	○	○	○
• Arts, culture, loisirs et sport	○	○	○
• Ventes et services	○	○	○
• Métiers, transports et machinerie	○	○	○
• Secteur primaire- Ressources naturelles, agriculture et production	○	○	○
• Transformation, fabrication et services publics	○	○	○
	○	○	○

- Laquelle des catégories professionnelles considérez-vous comme la plus ouverte à participer et à embaucher des délinquants ?

- Pouvez-vous me parler des autres difficultés (outre celles qu'on a déjà mentionnées) auxquelles vous avez fait face dans la mise en œuvre du nouveau modèle des SEC ?

- Auriez-vous d'autres commentaires à faire au sujet du nouveau modèle ou des activités des SEC ?

Annexe C : Réponses des membres du personnel pendant les entrevues

Tableau C1

Ensemble des questions posées pendant les entrevues structurées et fréquence des réponses exprimant l'assentiment des employés qui y ont répondu

		Participation du personnel					
		Avant et pendant le projet pilote (n = 29)		Uniquement pendant le projet pilote (n = 15)		Total (N = 44)	
		%	*n*	%	*n*	%	*n*
Participation des employeurs	Le nouveau modèle des SEC a donné lieu à une augmentation du nombre d'employeurs participants.	36	10	-	-	37	15
	Les SEC font en sorte que le nombre d'employeurs participants est optimal.	-	-	39	5		
Possibilités d'emploi	Le nouveau modèle des SEC a donné lieu à une augmentation du nombre de possibilités d'emploi pour les délinquants.	52	14	-	-	59	24
	Les SEC font en sorte que le nombre de possibilités d'emplois offertes aux délinquants est optimal.	-	-	71	10		
Qualité des placements	Le nouveau modèle des SEC a aidé à améliorer la qualité des possibilités d'emploi offertes aux délinquants.	43	12	-	-	48	20
	Par suite des activités des SEC, des possibilités d'emploi de qualité ont été offertes aux délinquants.	-	-	57	8		

Efficacité en matière de placements	Le nouveau modèle des SEC a amélioré l'efficacité des placements, car il a permis de placer plusieurs délinquants auprès d'un même employeur.	48	13	-	-	55	22
	Par suite des activités des SEC, plusieurs délinquants ont été placés chez le même employeur.	-	-	69	9		
Aiguillage vers les organismes communautaires	Dans le contexte des SEC, vous (ou les membres de votre personnel) êtes en mesure de diriger adéquatement les délinquants vers les organismes communautaires capables de les aider à combler leurs lacunes en matière d'employabilité, le cas échéant.	85	22	87	13	90	35
Intégration du processus de gestion des cas	Le nouveau modèle des SEC a permis de mieux intégrer l'équipe de gestion des cas.	56	15	-	-	62	26
	Dans le contexte des SEC, l'équipe de gestion des cas est bien intégrée.	-	-	73	11		

Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité. Nous avons additionné les réponses « D'accord » et « Entièrement d'accord ». Les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre total de répondants, à l'exclusion de ceux ayant indiqué que la question était sans objet dans leur cas.

Tableau C2

Réponses des membres du personnel au sujet des types d'employeurs disposés à participer

	Participation des membres du personnel											
	Avant et pendant le projet pilote (*n* = 29)						Uniquement pendant le projet pilote (*n* = 15)					
	Jamais ou rarement		Parfois		Souvent ou toujours		Jamais ou rarement		Parfois		Souvent ou toujours	
Catégorie	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	*n*
En fonction de la taille												
Petites entreprises[a]	4	1	50	14	46	13	0	0	62	8	39	5
Moyennes entreprises[b]	11	3	18	5	71	20	15	2	54	7	31	4
Grandes entreprises[c]	63	17	11	3	26	7	46	5	27	3	27	3
En fonction de la CNP												
Affaires, finance et administration	93	26	7	2	0	0	77	10	23	3	0	0
Sciences naturelles et appliquées	84	21	16	4	0	0	100	10	0	0	0	0
Santé	93	27	7	2	0	0	91	10	9	1	0	0
Sciences sociales, enseignement, administration publique et religion	89	24	11	3	0	0	91	10	9	1	0	0
Arts, culture, loisirs et sport	50	14	50	14	0	0	50	6	50	6	0	0
Ventes et services	11	3	50	14	39	11	8	1	46	6	46	6
Métiers, transports et machinerie	0	0	18	5	82	23	0	0	7	1	93	13
Secteur primaire	15	4	37	10	48	13	9	1	55	6	36	4
Transformation, fabrication et services publics	4	1	29	8	68	19	8	1	39	5	54	7

Nota. Les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre total de répondants, à l'exclusion de ceux ayant indiqué que la question était sans objet dans leur cas. [a] Entre 1 et 99 employés. [b] Entre 9 et 500 employés. [c] 500 employés ou plus.

Tableau C3

Réponses du personnel quant au degré de mise en œuvre du nouveau modèle des SEC, par région

		Jamais ou presque jamais		À l'occasion, parfois		Presque toujours ou toujours	
		%	*n*	%	*n*	%	*n*
Atlantique	(*n* = 5)	40	2	20	1	40	2
Québec	(*n* = 5)	0	0	0	0	100	5
Ontario	(*n* = 7)	0	0	29	2	71	5
Prairies	(*n* = 5)	0	0	0	0	100	5
Pacifique	(*n* = 6)	17	1	17	1	67	4
Total	(*N* = 29)	10	3	14	4	75	21

Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité. Seuls les membres du personnel qui ont commencé à participer aux activités des SEC avant le début du projet pilote ont été interrogés. Les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre total de répondants, *n* = 1 manquant.

Tableau C4

Thèmes qualitatifs abordés par les employés qui ont répondu aux questions

	Participation des membres du personnel					
	Avant et pendant le projet pilote (*n* = 29)		Uniquement pendant le projet pilote (*n* = 15)		Total (*N* = 44)	
	%	*n*	%	*n*	%	*n*
Participation des employeurs et possibilités d'emplois pour les délinquants						
Obstacles ayant trait aux délinquants						
Les employeurs sont réticents à embaucher une personne qui a un casier judiciaire	46	13	40	6	43	19
Les délinquants ne sont pas prêts à occuper un emploi ou n'ont pas les compétences professionnelles nécessaires au moment de leur libération	25	7	27	4	25	11
Les délinquantes posent un défi particulier	7	2	20	3	11	5
Relations avec les employeurs						
Il est primordial d'établir des relations avec les employeurs	54	15	20	3	41	18
Les postes de CEC doivent être confiés aux « bonnes » personnes	14	4	20	3	16	7
Certains employeurs n'aiment pas que des tiers communiquent avec eux dans le cadre du processus d'embauche	7	2	13	2	9	4
Certains employeurs sont disposés à participer et ils sont heureux que des tiers (les CEC) collaborent au processus	14	4	0	0	9	4
Les nouveaux outils et la formation nous ont aidés à établir des relations et à créer des possibilités d'emploi	11	3	7	1	9	4

Questions liées au financement						
Nous avons besoin de financement pour fournir divers articles aux délinquants, comme des tickets d'autobus et des bottes de travail	29	8	20	3	25	11
Nous avons besoin de financement pour offrir de la formation aux délinquants	25	7	0	0	16	7
Les employeurs participeraient peut-être davantage si on leur proposait des incitatifs	18	5	7	1	14	6
Disponibilité des emplois						
Varie selon les types d'employeurs (p. ex. les employeurs qui ont besoin de travailleurs manuels et les petites entreprises sont plus ouverts à embaucher des délinquants)	39	11	40	6	39	17
Varie en fonction de l'emplacement de la ville (il est plus facile de trouver des emplois en milieu urbain)	29	8	27	4	27	12
L'offre d'emploi peut dépendre des conditions météo ou de la saison (dans le domaine de la construction, par exemple)	14	4	27	4	18	8
La situation économique a entraîné une diminution du nombre d'emplois disponibles	18	5	0	0	11	5

Tableau C4 (suite)

Meilleure méthode pour convaincre les employeurs éventuels (arguments de vente à faire valoir)						
Rencontres en personne	46	13	27	4	39	17
Informer les employeurs sur l'embauche de délinquants (p. ex. souligner la contribution à la sécurité publique)	29	8	27	4	27	12
Faire ressortir les éléments du modèle qui aident les employeurs (p. ex. leur dire que les CEC soutiennent les délinquants)	18	5	13	2	16	7
Qualité des emplois						
Si les délinquants obtenaient plus de formation et de possibilités d'emploi en établissement, la qualité des emplois pourrait s'améliorer	18	5	20	3	18	8
Les incitatifs améliorent ou pourraient améliorer la qualité des emplois	11	3	0	0	7	3
Constatations imprévues						
Aiguillage vers les organismes communautaires						
Problèmes concernant l'aiguillage (comme le manque de ressources ou de financement, le fait que certains organismes communautaires ne savent pas très bien comment travailler avec les délinquants)	21	6	13	2	18	8
Le travail effectué à l'externe prend trop de temps ou n'est pas de bonne qualité	21	6	0	0	14	6
Les membres du personnel préféreraient se charger eux-mêmes de ce travail, à l'interne	14	4	13	2	14	6

Tableau C4 (suite)

Efficacité en matière de placements						
L'employeur qui a connu une expérience positive après avoir embauché un premier délinquant aura tendance à en embaucher d'autres	29	8	20	3	25	11
Ne placerait pas plus d'un délinquant chez le même employeur, ou du moins pas en même temps	14	4	7	1	11	5
Intégration du processus de gestion des cas						
Est bonne ou meilleure dans le cadre du nouveau modèle (p. ex. les agents de libération conditionnelle participent davantage; le fait d'appartenir au secteur des programmes ou à la DRSC, ainsi que la saisie des données, ont permis de mieux intégrer l'équipe)	46	13	47	7	46	20
Est restée identique dans le cadre du nouveau modèle (p. ex. elle était adéquate avant le projet pilote)	29	8	0	0	18	8
Laisse à désirer, pourrait être améliorée (p. ex. il faut communiquer davantage, les agents de libération conditionnelle ne semblent pas intéressés à travailler avec les SEC)	11	3	20	3	14	6
Mise en œuvre						
Région du Québec – les employés n'ont pas clairement compris de quelle manière ils devaient mettre en œuvre le nouveau modèle, le passage d'un contrat à l'autre a posé certaines difficultés	21	6	0	0	14	6
Les membres du personnel ont eu de la difficulté à mettre en œuvre l'intégralité du nouveau modèle						
Ils ont eu de la difficulté parce qu'ils mettent l'accent sur le perfectionnement des compétences préalables à l'emploi	39	11	13	2	30	13
Ils ont eu de la difficulté parce qu'ils n'ont pas	14	4	13	2	14	6

été embauchés à titre de « vendeurs »						
Les membres du personnel n'aiment pas la documentation fournie (les brochures, p. ex.)	11	3	13	2	11	5
Le nouveau modèle exige trop de temps et de travail	29	8	33	5	30	13
Les membres du personnel ont de la difficulté à saisir les données ou à se servir du SGD	29	8	13	2	23	10
Les gestionnaires ont fait face à des difficultés particulières (p. ex. ils ne se considéraient pas bien préparés à gérer des services d'emplois, ils manquaient de renseignements sur la manière de mettre en œuvre le nouveau modèle)	14	4	7	1	11	5
Points de vue généraux sur le nouveau modèle (développement de l'emploi) et l'ancien modèle (employabilité)						
Ne voient pas une grande différence entre les deux modèles	54	15	13	2	39	17
Pensent qu'il faudrait adopter une approche équilibrée reposant sur les deux modèles (p. ex. en accordant plus de temps aux activités préalables à l'emploi et en prenant le temps de mieux connaître les délinquants, ce qui permettrait d'accroître le nombre et la qualité des emplois qui leur sont proposés)	43	12	20	3	34	15
Éléments du modèle qui plaisent aux membres du personnel (p. ex. appartenir à la DRSC; changement d'orientation axé sur la participation des employeurs)	29	8	33	5	30	13
On devrait utiliser d'autres moyens pour mesurer la réussite des SEC (outre les placements)	14	4	13	2	14	6
Pratiques exemplaires						
Important de s'assurer que l'employeur et le délinquant sont bien assortis	39	11	20	3	32	14

Il est très important que l'employeur et le délinquant soient bien assortis lorsque l'employeur embauche un délinquant pour la première fois	25	7	13	2	21	9
Améliorations suggérées						
Les délinquants doivent être mieux préparés à occuper un emploi au moment de leur mise en liberté	14	4	27	4	18	8
Il faudrait accorder plus de temps aux interventions individuelles avec les délinquants	29	8	0	0	18	8
Autres suggestions (p. ex. disposer d'une base de données commune sur les employeurs éventuels de tout le Canada, accroître la communication entre les CEC)	18	5	7	1	14	6

Nota. DRSC = Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité; CEC = coordonnateur de l'emploi dans la collectivité; SEC = Services d'emplois dans la collectivité. Les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre total de membres du personnel questionnés, et non en fonction du nombre total de répondants à chaque question.

Tableau C5

Citations choisies, représentatives des réponses du personnel ayant participé aux entrevues

Thème	Citation
Participation des employeurs et possibilités d'emploi pour les délinquants	
• **Obstacles ayant trait aux délinquants**	
Les employeurs sont réticents à embaucher une personne qui a un casier judiciaire	*« En ce moment, le marché de l'emploi étant ce qu'il est, ils peuvent facilement trouver des personnes qui veulent travailler. Malheureusement pour nous, nous avons des personnes qui sont disponibles, mais elles ont un casier judiciaire. Vont-ils prendre la personne qui a les mêmes compétences, mais qui n'a pas de casier judiciaire, ou notre gars, alors qu'ils ne savent pas s'ils peuvent lui faire confiance ? »*
	« Bien souvent, ils n'ont pas beaucoup de compétences. Et les organisations comme les banques vérifient les antécédents et refusent systématiquement tous ceux qui ont un casier judiciaire. Il y a beaucoup de secteurs où ils sont refusés. »
Les délinquants ne sont pas prêts à occuper un emploi	*« Bon, comment dirais-je, c'est comme si on mettait la charrue avant les bœufs. Vous comprenez ce que je veux dire? Nous n'avons pas nécessairement de problèmes à trouver des employeurs, le problème c'est que nous ne voulons pas leur envoyer des gars qui ne feront pas l'affaire. Même si nous avions 10 employeurs, nous voudrions leur envoyer uniquement des clients qui vont se présenter au travail, qui sont fiables, qui ont des compétences. Mais nous constatons que plusieurs des clients ne sont pas prêts à occuper un emploi. Alors nous ne pouvons pas présenter ces clients aux employeurs. »*
• **Relations avec les employeurs**	
Les postes de CEC doivent être confiés aux « bonnes » personnes	*« …nous avons hérité de personnes qui ont été embauchées pour faire un job orienté vers la préparation à l'emploi, c'est-à-dire beaucoup de counselling et de travail avec les délinquants, pour les préparer. Nous passions beaucoup plus de temps avec les délinquants, à faire ce genre de travail, qu'à les placer dans des emplois. Je pense que nous aurions de bien meilleurs résultats si nous engagions du personnel compétent en placement, parce que ce genre de travail demande des qualités très différentes de ce qu'exige le travail de préparation à l'emploi. Je pense que le problème est là. Si nous n'obtenons pas les résultats voulus, ce n'est pas à cause des objectifs. Je pense que c'est à cause de la manière dont les postes ont été pourvus. J'avais quelqu'un qui avait les qualités voulues et elle a très bien réussi à mobiliser les employeurs et à placer des délinquants. Pourtant, elle était nouvelle. Alors je suppose que si je pouvais former quelqu'un comme elle, qui aurait les mêmes qualités, les résultats seraient extraordinaires. »*

	« Je pense que cela pourrait très bien fonctionner, mais nous faisons face à des obstacles : les personnes que nous avons embauchées, ce sur quoi nous mettons l'accent et ce que les employés doivent faire. »
• **Questions liées au financement**	
Nous avons besoin de financement pour fournir divers articles aux délinquants, leur offrir de la formation et proposer des incitatifs aux employeurs	*« …[le financement] aide au placement. Lorsque l'employeur vous dit qu'il a besoin d'un gars et que vous avez quelqu'un qui fait parfaitement l'affaire, mais qui n'a aucun équipement, vous ne pouvez pas l'envoyer chez l'employeur. Alors le financement aide à placer les gens. J'arrive de chez Marks Work Warehouse où j'ai supplié qu'on nous fasse des dons et qu'ils contribuent au programme. »* *« Le financement, c'est ce qui est le plus important dans le transfert entre CORCAN et les SEC. Nous étions tous emballés par ce changement parce que le SCC dispose d'un financement de base, mais nous n'avons obtenu aucun financement cette année. C'est un des facteurs les plus importants. On ne peut pas faire pousser des légumes si on n'a pas de semences, et nous n'avons pas de semences. »* *« Les employés du SCC se donnent à 100 %, mais je pense qu'il y a beaucoup de changements, je veux dire que le financement n'est pas stable, hum, j'aimerais qu'il y ait plus de fonds disponibles pour l'aide à l'emploi, pour procurer certaines choses aux clients, des tickets d'autobus, par exemple, pour qu'ils puissent aller à des entrevues. Notre bureau leur fournit quand même certaines de ces choses, mais, lorsqu'ils commencent à travailler, ils ont aussi besoin d'articles comme des bottes de travail et des casques de protection ou, pour les femmes qui obtiennent un emploi de bureau, d'une garde-robe de base pour ce genre de travail. Je pense qu'il serait très utile de financer ce genre d'achats pour aider les délinquants à démarrer dans le marché du travail. »*
Qualité des emplois	
Offrir davantage de formation et de possibilités d'emploi en établissement permettrait d'améliorer la qualité des emplois	*« Eh bien, pour améliorer la qualité [des emplois], il faut améliorer la « qualité » des délinquants. Il faut améliorer leurs compétences professionnelles, leur niveau de scolarité et leur motivation, et leur offrir des emplois où ils peuvent exercer leurs compétences. Mais, la plupart du temps, nous échouons lamentablement à cet égard. »*

Aiguillage vers les organismes communautaires	
Le travail effectué à l'externe prend trop de temps ou n'est pas de bonne qualité	*« …malheureusement, ce qui s'est passé, c'est que j'ai envoyé les gars faire faire leur curriculum vitae, mais j'ai constaté que cela posait plusieurs problèmes. Certains leur disent oui, nous allons rédiger votre CV ou vous aider à le faire, mais lorsque les délinquants me montrent leur CV, je m'aperçois qu'il est plein de fautes et qu'on a oublié d'y inclure des éléments très importants. Il est tout simplement impossible de se faire embaucher avec de tels CV. En fin de compte, je refais moi-même les CV, en les modifiant pour les rendre acceptables. Finalement, on fait les CV deux fois. Et ce n'est pas le seul problème. Il y a aussi la question des délais. Nos clients sont différents de la plupart des autres chercheurs d'emploi et on dirait que les organismes externes ne tiennent pas compte de ces différences. Nous devons donc nous en occuper nous-mêmes, soit parce que l'organisme communautaire ne sait pas comment s'y prendre soit parce que le client a peur de le demander ou qu'il est trop gêné pour le faire. Même si j'essaie de diriger les délinquants vers des organismes externes, parce que c'est ce qu'on nous a dit de faire, plusieurs d'entre eux me reviennent et me demandent de les aider. Et évidemment, je le fais. Parce que c'est ce dont ils ont besoin. Ils ont encore besoin de ce genre d'aide. »* *« Hum, ça dépend de quels organismes on parle. Il y a de très bonnes ressources dans la collectivité. Mais une fois que les gars sont prêts à dire : « Je dois trouver du travail. », ils veulent travailler immédiatement, pas quelques semaines plus tard. Mais lorsqu'ils vont dans un centre, on leur dit : « Vous devez remplir ces formulaires puis nous les rapporter. Ensuite, nous vous fixerons un rendez-vous pour déterminer si vous avez vraiment besoin de notre aide. Si oui, nous vous inscrirons à quelques ateliers où vous apprendrez à rédiger un CV. ». Lorsque les délinquants finissent par obtenir les services voulus, il s'est écoulé près de deux mois depuis leur premier contact avec l'organisme. Je dirais donc que, oui, il y a de très bons services offerts dans la collectivité. Mais pour ce qui est de l'aide à l'emploi… Les délinquants sont irrités de voir que ce sera aussi long. Je finis donc par les aider moi-même. Je suis parfaitement capable de leur enseigner à rédiger un CV ou à se servir d'un ordinateur pour envoyer leur CV. Ça ne prend pas plus de 15 à 20 minutes. L'autre solution, c'est d'aller à l'externe, où ça prendra deux mois. »*
Efficacité en matière de placements	
L'employeur qui a connu une expérience positive après avoir embauché un premier délinquant aura tendance à en embaucher d'autres	*« Ça a bien fonctionné avec certains de mes employeurs parce qu'ils ont aimé les délinquants que je leur ai envoyés. Je ne sais pas si c'est la norme, par contre. Je pense que lorsque l'employeur vit une expérience positive avec un délinquant, il est plus ouvert au programme par la suite. Le secret, c'est de leur envoyer une personne vraiment compétente dès le départ. On ne peut pas choisir un délinquant parce qu'il a quelques-unes des compétences recherchées par l'employeur, s'il ne peut pas véritablement accomplir le travail. Il faut que le délinquant et l'employeur soient bien assortis pour en arriver à créer une relation solide. C'est ça qui va convaincre l'employeur. »*

	« Pour être honnête, pour qu'un employeur envisage d'embaucher plus d'un délinquant, il faut surtout que le premier délinquant qu'on lui envoie fasse un bon travail. Si l'employeur ne veut pas embaucher deux ou trois personnes en même temps, mais seulement une, et que cette personne fait un excellent travail, il est plus facile par la suite de lui vendre l'idée d'en embaucher d'autres et de lui demander s'il n'aurait pas d'autres emplois. »
Intégration du processus de gestion des cas	
Est bonne ou meilleure dans le cadre du nouveau modèle	*« …vous savez, faire partie du comité des programmes, hum, avoir accès au gestionnaire sur place, c'est très important. J'ai l'impression d'appartenir à une équipe, maintenant, au lieu de seulement faire partie de CORCAN. Mon gestionnaire travaillait à [nom de la ville] et je ne pouvais pas me joindre à l'équipe. On ne me faisait jamais venir sur place et j'avais constamment l'impression que j'étais un peu exclu et que personne ne se souciait vraiment de ce que je faisais. Maintenant, ils s'en soucient et j'ai un sentiment d'appartenance, vous savez, lorsqu'ils nous affectent aux programmes, eh bien je suis considéré comme faisant partie d'un programme, maintenant. C'est beaucoup mieux ainsi. ».* *« J'aime beaucoup m'investir dans la gestion des cas, ce qui ne faisait pas partie du mandat de CORCAN. Il est avantageux pour moi de savoir ce que fait CORCAN et ce que fait l'établissement, en ce qui a trait à l'emploi, de connaître les deux côtés, mais nous devons être intégrés au volet gestion des cas parce que c'est essentiel, d'après moi. Je suis très heureux d'appartenir à la DRSC et du fait qu'il existe un continuum de soins et de savoir que je fais partie des personnes qui sont au courant de ce qui se passe. Je participe à des réunions hebdomadaires avec les responsables des programmes et je leur explique ce qui se passe de mon côté et c'est utile aux programmes, entre autres au Programme communautaire de maintien des acquis parce que tout repose sur l'acquisition de compétences et je peux travailler en plus étroite collaboration avec les agents de programmes parce que nous sommes au courant de ce qu'ils font et eux de ce que nous faisons. L'information se rend jusqu'aux agents de libération conditionnelle. Je suis donc très satisfait du programme et du fait d'appartenir à la DRSC. J'en suis très heureux, dans l'ensemble. »*

Mise en œuvre

- **Contrats régionaux**

Région du Québec – le nouveau modèle n'a pas été mis en œuvre ou ne l'a été que tardivement ou récemment	*« Je n'ai pas remarqué de changement. Je ne sais pas si c'est à cause du contrat, ou du fait que nous venons tout juste de vivre des changements. Nous avons terminé un contrat avec le SCC puis nous en avons commencé un nouveau il y a à peine quelques jours. C'est peut-être pour cette raison que nous ne voyons pas de changements. »* *« Le premier défi, c'est que nous avons eu de l'information sur le nouveau modèle au moment de soumissionner en vue d'obtenir le contrat. Mais, à la date de mise en œuvre, le 1er avril 2013, les agents de libération conditionnelle du SCC n'étaient pas au courant des changements à apporter et nous avons dû les en informer. Même aujourd'hui, ce n'est pas clair pour eux. Ils n'ont pas reçu de directives officielles. Il était désagréable de devoir leur dire comment travailler alors que nous sommes des sous-traitants. »*

- **Difficulté à mettre en œuvre le nouveau modèle**

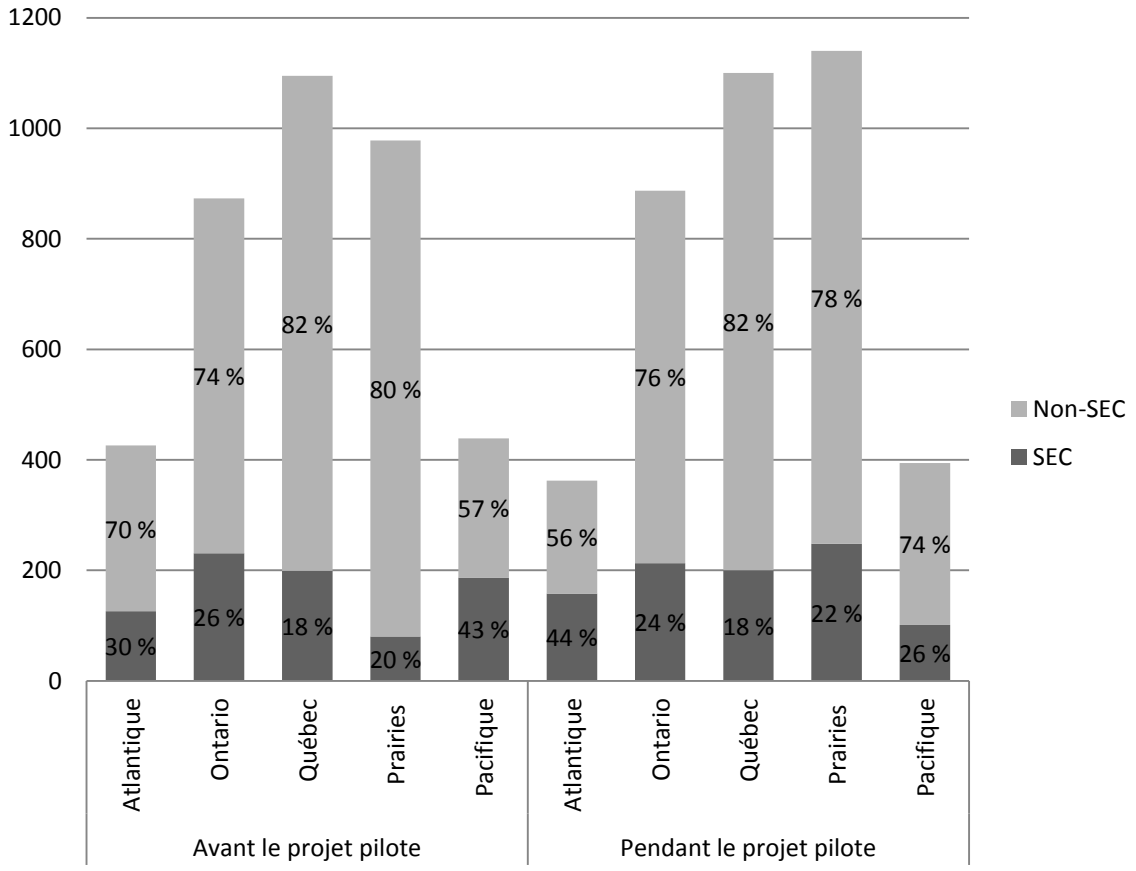
Les membres du personnel ont eu de la difficulté parce qu'ils n'ont pas été embauchés à titre de « vendeurs »	*« Les CEC... ont l'impression de ne pas avoir les outils nécessaires pour faire ce qu'on leur demande de faire et je ne me sens pas outillé pour leur donner l'aide dont ils ont besoin. Cela déborde largement de mes compétences. En fait, on demande aux CEC de faire un boulot de vendeurs et ce n'est pas tout le monde qui a la vente dans le sang et qui peut réussir dans ce domaine. Ils n'ont pas été embauchés parce qu'ils avaient des compétences dans le domaine de la vente et ils ont dû essayer d'apprendre sur le tas, pendant qu'ils étaient évalués, en sachant qu'il s'agissait d'un projet pilote de deux ans. Cette situation a exercé une forte pression sur eux sur el plan du rendement. Certains étaient très inquiets de leurs résultats. Honnêtement, quelques-uns ont abandonné la partie; ils pensent que leurs postes auront disparu d'ici un an et ils ont de la difficulté à adopter les changements proposés puisqu'ils ne pensent pas avoir d'avenir au SCC. Ils sont tous en recherche active d'un emploi ailleurs. »* *« Je pense que ça a beaucoup à voir avec la personne elle-même. Je trouve que le modèle est très axé sur la vente et que la personne qui fait ce travail doit être très proactive, motivée et sociable. Je pense que, pour que le modèle donne de bons résultats, il faut avant tout confier ce poste aux « bonnes » personnes. Si on le confie à une personne qui n'a pas l'aisance nécessaire pour aller dans la collectivité et persuader les employeurs éventuels de participer ou qui ne sait pas comment s'y prendre pour vendre des idées ou des projets, je pense que le modèle ne fonctionnera pas aussi bien. Je pense donc que cela joue également un rôle prépondérant. »*

Comparaison entre l'ancien et le nouveau modèle	
Ne voient pas une grande différence entre les deux modèles	*« Ils faisaient les mêmes tâches auparavant, ou du moins, tout ce qu'ils font maintenant ils le faisaient déjà. Il n'y a que la saisie des données qui a changé. C'est tout ce que je vois. Peut-être que c'est différent dans les régions où les membres du personnel offrent les services, mais ici, nous faisons affaire avec des organismes contractuels depuis un certain temps. Je pensais qu'on nous proposerait un énoncé de travail radicalement différent quand on nous a annoncé cet important transfert, mais franchement, il me semble qu'il n'a pas changé. ».* *« Pour être honnête, je ne vois pas beaucoup de différence entre l'ancien et le nouveau modèle. Sauf dans la façon dont nous saisissons les données et remplissons les documents. Il est vrai que notre travail est davantage axé sur les relations avec les employeurs, plutôt que sur les délinquants, mais ça ne change pas grand-chose. »* *« Je dirais qu'il n'y a pas de différence. Pour les raisons que j'ai mentionnées : les CEC passent du temps avec les délinquants, ils ne se consacrent pas uniquement à la participation des employeurs. On observe la même dualité. C'est en tout cas le message qu'on nous a transmis, en nous disant qu'il ne s'agissait pas uniquement de mobiliser des employeurs. »*
Éléments du modèle qui plaisent au personnel	*« Favoriser la réinsertion sociale des délinquants est une intervention extrêmement importante et je pense que le fait d'intégrer les SEC à la division de la réinsertion sociale a vraiment permis de comprendre que les CEC font partie de l'équipe de gestion et doivent participer aux décisions qui touchent l'emploi, les programmes et la libération conditionnelle. Cette intégration permet de faire comprendre toute l'importance de l'emploi, mais aussi celle des agents de libération conditionnelle et des agents de programmes, de mieux saisir la situation dans son ensemble. »* *« Le grand avantage, c'est que j'ai accès à l'aide aux programmes puisque je fais partie du secteur des programmes... Je reçois beaucoup d'aides dans la gestion de ma liste d'attente, des affectations, etc. Il s'agit d'une occupation à plein temps en soi, donc le fait d'avoir été retiré de… d'avoir obtenu ce genre d'aide est extrêmement précieux. Et ça ne me déplaît pas de faire partie du secteur, je me sens intégré et je travaille moins isolé. C'est un gros avantage du modèle. »*
Il faudrait trouver le point d'équilibre entre les deux modèles	*« L'idéal serait de marier les deux modèles. La nouvelle idée et le nouveau modèle axé sur le développement de l'emploi comportaient certainement des éléments très positifs, mais il faut vraiment prendre le temps de connaître les délinquants pour comprendre leurs points forts et leurs points faibles, en travaillant avec l'équipe de gestion des cas, pour que cela fonctionne encore mieux. Donc, si on pouvait intégrer les deux modèles... Je pense que c'est ce que j'ai fait et ça semble très bien fonctionner ici, dans ma région. J'espère que ce dossier continuera d'évoluer. »*

	« … mais je pense qu'il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. En fait, on continuera de faire face à des [difficultés], surtout dans les collectivités où il manque de ressources et de compétences en recherche d'emplois. De ce point de vue, les CEC sont capables de faire toutes ces tâches. Alors, affirmer que tout ce qu'ils peuvent faire, c'est chercher des emplois et mobiliser des employeurs, alors que certains ne savent même pas comment faire une entrevue… Nous n'avons pas d'organisme communautaire ou de soutien parce que le financement provincial a été réduit. Lorsqu'un délinquant n'a pas de CV et qu'il n'existe pas de ressource pouvant rapidement l'aider à en rédiger un, le CEC doit l'aider à le faire. Je suis d'accord pour dire que leur principale tâche devrait consister à mobiliser des employeurs, c'est tout à fait exact. Mais ce n'est pas la seule chose qu'ils doivent faire, il faut reconnaître qu'ils doivent consacrer du temps à certaines autres tâches qui doivent être faites avant même que l'on demande à des employeurs de participer ».
N'aiment pas le nouveau modèle	*« D'après ce qu'on m'a expliqué, le nouveau modèle n'est pas axé sur l'employé, mais sur l'employeur. On pense que si l'on peut informer suffisamment d'employeurs du fait qu'il existe un groupe particulier à la recherche d'un emploi, nous obtiendrons davantage d'emplois. Ça revient à envoyer un lot de tondeuses à gazon à quelqu'un sans même lui demander s'il a une pelouse à tondre, en lui disant : "J'espère que vous voulez que le gazon soit tondu de telle manière, parce que les gars que nous vous envoyons ont des capacités et des antécédents très, très particuliers." Cette décision était très stupide, à mon avis. Ça va fonctionner parce que la plupart des CEC n'utiliseront pas le nouveau modèle. Ils continueront d'appliquer l'ancien système. »*

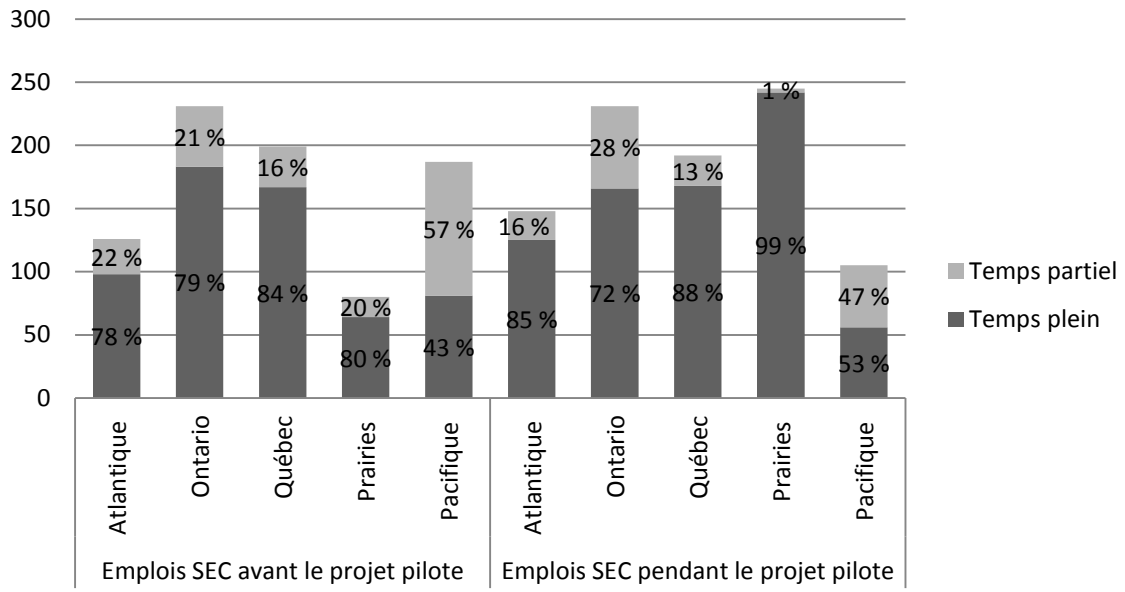
Annexe D : Analyses portant sur les emplois

Figure D1. Nombre total d'emplois obtenus par l'entremise des SEC et autrement que par l'entremise des SEC, par région, avant et pendant le projet pilote



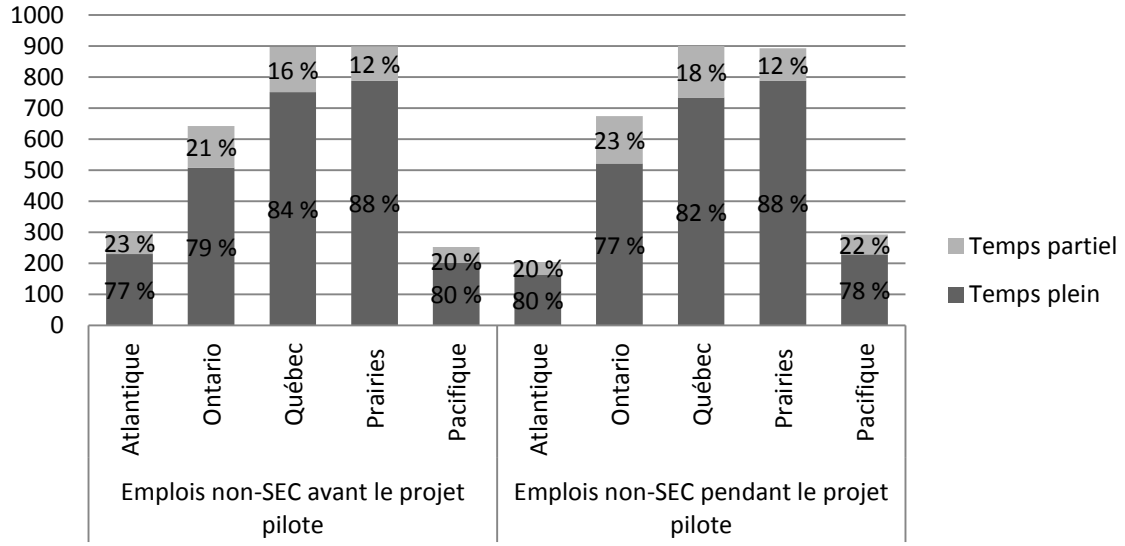
Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité.

Figure D2. Nombre d'emplois à plein temps et à temps partiel obtenus par l'entremise des SEC, par région, avant et pendant le projet pilote



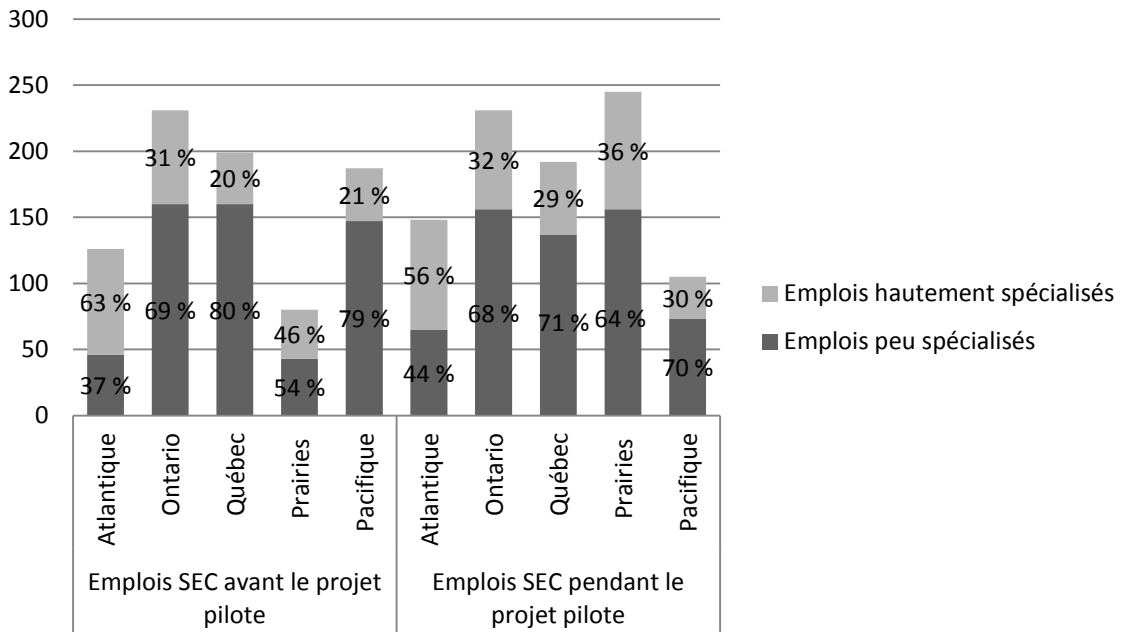
Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité.

Figure D3. Nombre d'emplois à plein temps et à temps partiel obtenus autrement que par l'entremise des SEC, par région, avant et pendant le projet pilote



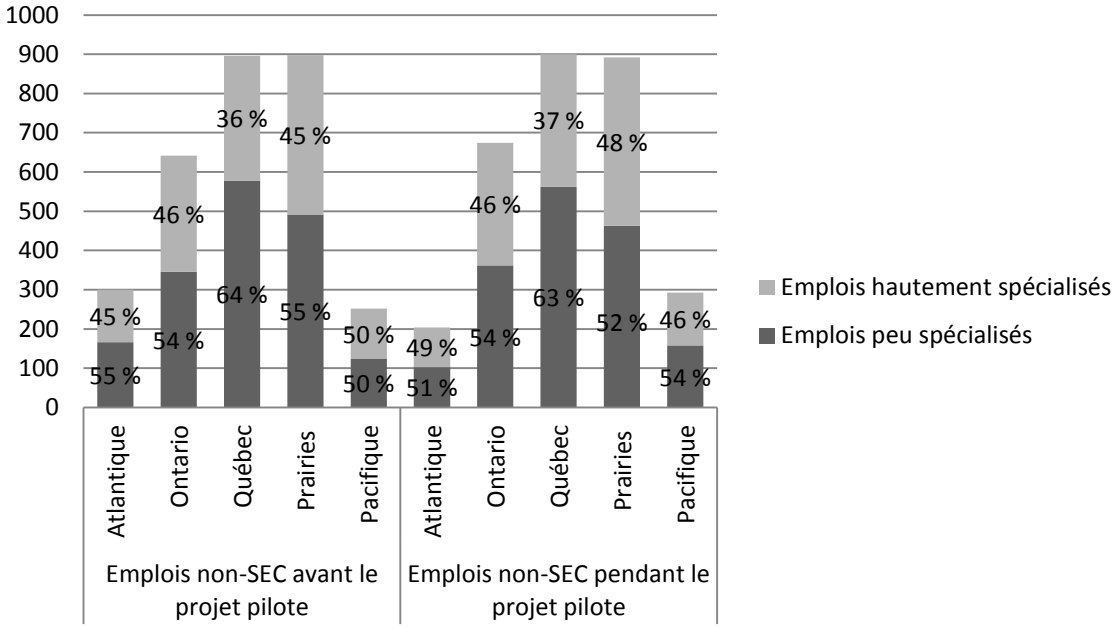
Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité.

Figure D4. Nombre d'emplois obtenus par l'entremise des SEC, par niveau de compétence et par région, avant et pendant le projet pilote



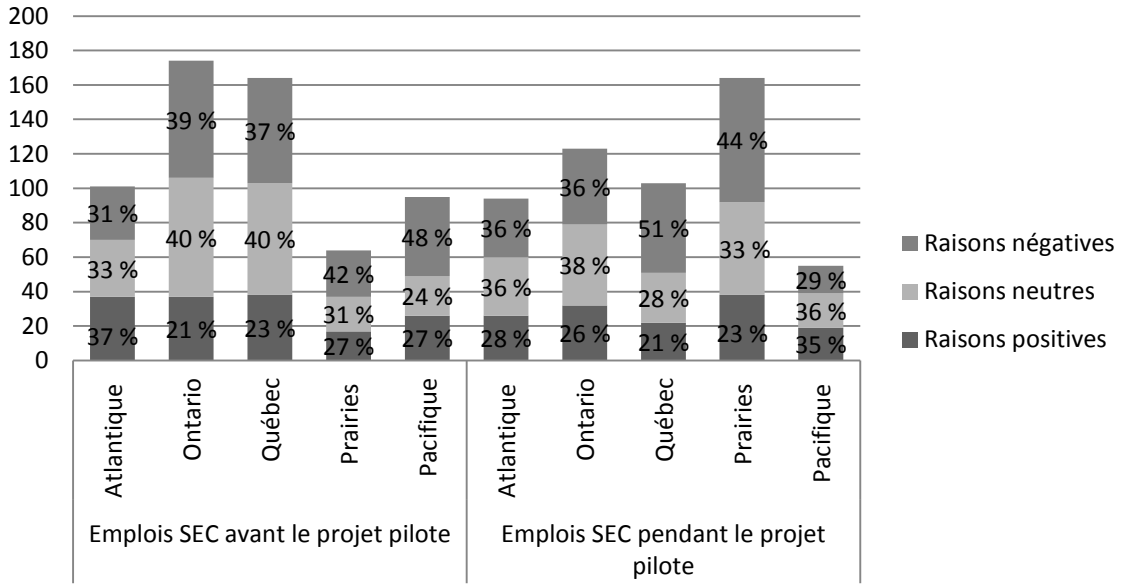
Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité

Figure D5. Nombre d'emplois obtenus autrement que par l'entremise des SEC, par niveau de compétence et par région, avant et pendant le projet pilote



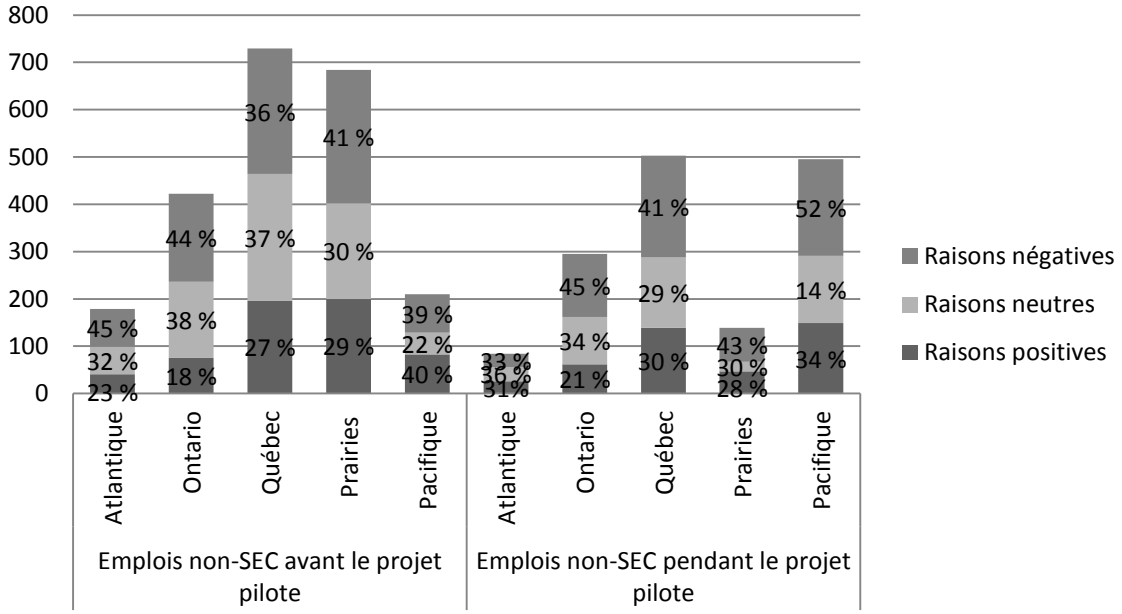
Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité

Figure D6. Nombre d'emplois que les délinquants ont obtenus par l'entremise des SEC et qu'ils ont quittés pour des raisons positives, neutres ou négatives, par région, avant et pendant le projet pilote



Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité

Figure D7. Nombre d'emplois que les délinquants ont obtenus autrement que par l'entremise des SEC et qu'ils ont quittés pour des raisons positives, neutres ou négatives, par région, avant et pendant le projet pilote



Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité

Annexe E : Analyses portant sur les délinquants

Tableau E1

Délai moyen (en jours) précédant l'obtention d'un premier emploi dans la collectivité, avant et pendant le projet pilote

Avant le projet pilote										
Région	Atlantique		Ontario		Prairies		Pacifique		Québec	
Groupe	Emplois SEC (*n* = 40)	Emplois non SECS (*n* = 70)	Emplois SEC (*n* = 75)	Emplois non SECS (*n* = 224)	Emplois SEC (*n* = 39)	Emplois non SECS (*n* = 248)	Emplois SEC (*n* = 36)	Emplois non SECS (*n* = 67)	Emplois SEC (*n* = 50)	Emplois non SECS (*n* = 219)
Jours	71	76	65	54	35	49	83	76	81	62
Pendant le projet pilote										
Région	Atlantique		Ontario		Prairies		Pacifique		Québec	
Groupe	Emplois SEC (*n* = 50)	Emplois non SECS (*n* = 82)	Emplois SEC (*n* = 73)	Emplois non SECS (*n* = 245)	Emplois SEC (*n* = 86)	Emplois non SECS (*n* = 30)	Emplois SEC (*n* = 37)	Emplois non SECS (*n* = 96)	Emplois SEC (*n* = 55)	Emplois non SECS (*n* = 239)
Jours	87	64	66	53	48	36	64	68	68	55

Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité

Tableau E2

Période moyenne (en jours) de conservation du premier emploi dans la collectivité, avant et pendant le projet pilote

Avant le projet pilote										
Région	Atlantique		Ontario		Prairies		Pacifique		Québec	
Groupe	Emplois SEC (n = 23)	Emplois non SECS (n = 36)	Emplois SEC (n = 52)	Emplois non SECS (n = 116)	Emplois SEC (n = 27)	Emplois non SECS (n = 141)	Emplois SEC (n = 26)	Emplois non SECS (n = 29)	Emplois SEC (n = 30)	Emplois non SECS (n = 105)
Jours	67	69	68	70	97	73	40	86	50	62
Pendant le projet pilote										
Région	Atlantique		Ontario		Prairies		Pacifique		Québec	
Groupe	Emplois SEC (n = 34)	Emplois non SECS (n = 33)	Emplois SEC (n = 46)	Emplois non SECS (n = 117)	Emplois SEC (n = 57)	Emplois non SECS (n = 179)	Emplois SEC (n = 24)	Emplois non SECS (n = 46)	Emplois SEC (n = 20)	Emplois non SECS (n = 131)
Jours	53	74	48	59	64	71	75	73	48	56

Nota. SEC = Services d'emplois dans la collectivité