



SAFETY, RESPECT
AND DIGNITY
FOR ALL

LA SÉCURITÉ,
LA DIGNITÉ
ET LE RESPECT
POUR TOUS

Vérification des programmes d'emploi et d'employabilité à l'intention des délinquants

Secteur de la vérification interne

378-1-280

16 décembre 2013

Page laissée en blanc afin de permettre l'impression recto verso.



Table des matières

SOMMAIRE	4
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	7
1.0 INTRODUCTION	9
2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	20
<i>2.1 Objectifs de la vérification</i>	20
<i>2.2 Portée de la vérification</i>	20
3.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION	22
4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION	23
<i>4.1 Caractère adéquat et efficace du cadre de gestion</i>	23
4.1.1 La vision pour l'emploi et l'employabilité	23
4.1.2 Objectifs stratégiques d'emploi et d'employabilité	24
4.1.3 Structure de gouvernance	26
4.1.4 Politiques et lois	29
4.1.5 Rôles et responsabilités	29
4.1.6 Accès aux outils	30
4.1.7 Suivi	32
<i>4.2 Mesures de contrôle en place pour l'atteinte des objectifs du programme</i>	35
4.2.1 Évaluation initiale	Error! Bookmark not defined.
4.2.2 Placements dans le cadre d'un programme d'emploi et d'employabilité	Error! Bookmark not defined.
<i>4.3 Utilisation et optimisation des ressources</i>	38
4.3.1 Ressources financières	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Attribution des fonds	Error! Bookmark not defined.
5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE	46
RÉPONSE DE LA GESTION	48
ANNEXE A	48
ANNEXE B	49
ANNEXE C	50
ANNEXE D	51
ANNEXE E	52
ANNEXE F	54



SOMMAIRE

Contexte

Le système correctionnel fédéral vise à contribuer au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité :

- a) en assurant l'exécution des peines par des mesures de garde et de surveillance sécuritaires;
- b) en aidant au moyen de programmes appropriés dans les pénitenciers ou dans la collectivité, à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion sociale à titre de citoyens respectueux des lois.¹

Une des tâches essentielles permettant au Service correctionnel du Canada (SCC) d'accomplir son mandat consiste à mettre sur pied des programmes contribuant à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion sociale.² Parmi ces programmes, on retrouve des programmes d'emploi et d'employabilité destinés aux délinquants. Au SCC, ces derniers peuvent suivre des programmes d'éducation et des programmes de formation professionnelle et occuper de véritables emplois dans les établissements. Les délinquants peuvent travailler pour l'établissement ou pour CORCAN, qui est un organisme de service spécial au sein du SCC dont le mandat est d'offrir des programmes d'emploi et d'employabilité.

La vérification des programmes d'emploi et d'employabilité à l'intention des délinquants a été menée dans le cadre du Plan de vérification axé sur les risques 2012-2015 du Secteur de la vérification interne du SCC. La présente vérification est liée aux priorités du SCC, notamment la « transition et la gestion en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité », la « sûreté et la sécurité du personnel et des délinquants dans nos établissements et dans la collectivité » et les « pratiques de gestion efficaces et efficaces qui reflètent un leadership axé sur les valeurs ». De plus, la vérification des programmes d'emploi et d'employabilité à l'intention des délinquants est liée aux risques pour le SCC, soit de n'être en mesure ni de « répondre aux besoins d'une population de délinquants complexe et diversifiée » ni de « préserver les niveaux de sécurité opérationnelle requis ».

Le programme de transformation continue d'être de la plus haute importance pour le SCC et, depuis mars 2010, les nombreuses initiatives lancées dans le cadre de ce programme ont été intégrées aux opérations et aux plans du SCC. Ces initiatives ont fait en sorte que le SCC est davantage en mesure de gérer efficacement la population de délinquants actuelle et de relever de

¹ Source : LSCMLC, article 3

² Source : LSCMLC, alinéa 5b).



nouveaux défis³. Certaines d'entre elles, interreliées, ont pour thème l'« amélioration des programmes correctionnels et des compétences relatives à l'employabilité des délinquants ».

L'emploi et l'employabilité des délinquants concernent le SCC, ce qui comprend aussi CORCAN. Au SCC, d'autres groupes que CORCAN se préoccupent de l'emploi et de l'employabilité, notamment la Direction des programmes pour délinquants et de la réinsertion sociale, le Secteur des délinquantes, la Direction des initiatives pour les Autochtones, la Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité et le Secteur des services corporatifs.

CORCAN est un organisme de service spécial (OSS) du Service correctionnel du Canada et qui utilise un fonds renouvelable et ses propres revenus pour financer ses activités. Le SCC remet à CORCAN des frais de formation et des frais correctionnels pour compenser le fait qu'il doit travailler dans un milieu correctionnel, comme l'exige la charte des organismes de services spéciaux accordée à CORCAN en 1992. CORCAN vend des produits et des services offerts par les délinquants embauchés à cette fin, ce qui lui permet de générer des revenus. Les programmes d'emploi de CORCAN sont offerts dans différents ateliers répartis dans 36 sites différents à travers le pays, et comprennent différents secteurs d'activités. Les programmes d'employabilité de CORCAN comprennent de la formation professionnelle conçue pour aider les délinquants à améliorer leurs perspectives d'emploi en vue de leur réinsertion sociale.

Les programmes d'emploi en établissement comprennent des activités telles que l'entretien, des fonctions de préservation des biens ou du travail en cuisine. En contribuant au fonctionnement et à l'entretien des établissements, les délinquants aident à réduire les coûts pour l'État qu'entraînent leur incarcération et leur réadaptation.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification visait à fournir l'assurance raisonnable que :

- le cadre de gestion était en place en vue de favoriser l'emploi et l'employabilité des délinquants au SCC, et qu'il était adéquat et efficace ;
- des contrôles étaient en place pour s'assurer que les objectifs des programmes étaient atteints ;
- les ressources ont été utilisées de façon efficace pour atteindre les résultats escomptés en emploi et en employabilité.

La vérification était de portée nationale et comprenait des visites ou des vidéoconférences dans des établissements des cinq régions. Les bureaux régionaux de CORCAN et de l'AC ont également été inclus. La vérification portait sur les sujets suivants :

- la gouvernance des programmes d'emploi et d'employabilité;

³ Source : <http://infonet/SoloSites/Transformation/home.htm?lang=fr>.



- le processus d'aiguillage aux fins d'emploi;
- les rapports intérimaire et final sur le rendement au travail du délinquant;
- l'utilisation des ressources au chapitre de la gestion de programmes;
- la responsabilisation dans le cadre des programmes d'emploi et d'employabilité;
- CORCAN et l'emploi des délinquants en établissement;
- la formation professionnelle.

La vérification ne comprenait pas les centres d'emploi dans la collectivité (CEC), ni toute autre activité d'emploi dans la collectivité.

La vérification a évalué la conformité avec les lois et les politiques du SCC liées à l'emploi et à l'employabilité.

Conclusion

En ce qui a trait au premier objectif, certains éléments d'un cadre de gestion étaient en place, mais certains éléments importants étaient toujours incomplets ou absents. Dès 1999, le Comité de direction avait demandé que toutes les activités liées à l'emploi et à l'employabilité soient regroupées sous la responsabilité de CORCAN, mais, au moment de la présente vérification, le regroupement complet n'avait pas encore été fait. Bien qu'il n'y ait pas de directive précise sur l'emploi et l'employabilité, les éléments liés à ce sujet et traités dans d'autres politiques étaient harmonisés aux lois pertinentes. Les rôles et les responsabilités des membres du personnel des établissements et de CORCAN concernés par l'emploi et l'employabilité étaient clairement définis et compris, et, de façon générale, les comités d'intervention correctionnelle dans les établissements travaillaient très bien.

La procédure à suivre pour embaucher un délinquant était claire et bien comprise. La preuve a été faite que les besoins des délinquants sont relevés au cours de l'évaluation initiale et que les facteurs liés à l'emploi et aux études sont enregistrés dans le plan correctionnel. De plus, il y a des indications manifestes que les membres du personnel utilisent ces renseignements pour diriger les délinquants vers les programmes d'emploi et d'employabilité. Enfin, des mesures de suivi sont en place conformément à la politique, mais elles ne sont pas toujours appliquées.

Toutefois, certains éléments du cadre de gestion doivent être améliorés en réponse à certains points relevés, notamment :

- une vision officielle, intégrée, communiquée et commune à l'ensemble du SCC fournirait une orientation globale vers laquelle tend le SCC en ce qui a trait à l'emploi et l'employabilité. Une initiative visant à regrouper toutes les responsabilités relatives à l'emploi et à l'employabilité sous le mandat de CORCAN a été élaborée, mais elle doit encore être mise en oeuvre;



- des objectifs stratégiques d'emploi et d'employabilité approuvés et bien communiqués, aussi bien pour les établissements que pour CORCAN, permettraient de soutenir la vision et fournirait un éclairage additionnel ainsi que l'orientation unique dont le SCC a besoin;
- l'existence d'une structure de gouvernance clairement communiquée et intégrée appuierait la mise en œuvre des programmes;
- la rédaction d'une politique consacrée à l'emploi et l'employabilité tel que requis par le programme de transformation clarifierait les attentes dans ce domaine.

En ce qui a trait au deuxième objectif, l'équipe de la vérification a évalué la conformité avec les politiques et les directives dont certains éléments étaient liés à l'emploi et à l'employabilité. À cet égard, nous avons remarqué que certaines exigences des politiques ne sont pas suivies en ce qui concerne l'évaluation initiale.

Enfin, en ce qui a trait au troisième objectif, nous avons relevé certains éléments où les pratiques de gestion devraient être améliorées, notamment :

- une meilleure activité continue du SCC visant à déterminer l'ensemble des coûts liés à l'emploi et l'employabilité permettrait de mieux comprendre les investissements effectués dans ce domaine;
- une révision de CORCAN doit être faite afin de s'assurer que le coût lié à l'emploi des délinquants est entièrement couvert par les revenus, et ce, même en tenant compte des frais de formation et des frais correctionnels.
- de meilleures mesures du rendement permettant une comparaison valable de la formation fournie dans les diverses régions sont requises;
- l'offre du PNCE doit être révisée;

Des recommandations ont été formulées dans le rapport pour améliorer les domaines qui en ont besoin. La direction a passé les constatations du présent rapport en revue et les a approuvées, et un plan d'action de la direction a été établi afin de donner suite aux recommandations (voir l'*Annexe C*).

Réponse de la gestion

Réponse globale de la direction

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels (CAOPC), accepte toutes les recommandations qui précèdent, telles qu'elles ont été présentées dans le rapport.

L'objectif à long terme est d'adopter une nouvelle vision pour les programmes d'emploi et d'employabilité destinés aux délinquants sous responsabilité fédérale. Pour appuyer l'élaboration de cette vision, un plan d'action détaillé qui expose des activités à court, moyen et long terme a été établi afin de corriger les lacunes soulevées dans la vérification. Toutes les mesures visant à donner suite aux recommandations seront entièrement mises en œuvre au plus tard le 31 mars 2015.



Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments probants recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celui-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de l'époque et des critères de vérification préétablie qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée.

Les éléments probants ont été recueillis conformément à la politique du Conseil du Trésor, aux directives et aux normes sur la vérification interne et aux procédures qui permettent de respecter les normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les données recueillies ont permis à la haute direction d'obtenir une preuve de l'avis formulé à la suite de la vérification interne.

Date : _____

Sylvie Soucy, CIA

Dirigeante de la vérification



1.0 Introduction

1.1 Contexte

Le système correctionnel fédéral vise à contribuer au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité :

- a) en assurant l'exécution des peines par des mesures de garde et de surveillance sécuritaires;
- b) en aidant au moyen de programmes appropriés dans les pénitenciers ou dans la collectivité, à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion sociale à titre de citoyens respectueux des lois.⁴

Une des tâches essentielles permettant au Service correctionnel du Canada (SCC) d'accomplir son mandat consiste à mettre sur pied des programmes contribuant à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion sociale.⁵ Parmi ces programmes, on retrouve des programmes d'emploi et d'employabilité destinés aux délinquants. Au SCC, ces derniers peuvent suivre des programmes d'éducation et des programmes de formation professionnelle et occuper de véritables emplois dans les établissements. Les délinquants peuvent travailler pour l'établissement ou pour CORCAN, qui est un organisme de service spécial au sein du SCC et dont le mandat est d'offrir des programmes d'emploi et d'employabilité. Des détails supplémentaires sur ces programmes sont fournis ci-dessous.

La vérification des programmes d'emploi et d'employabilité à l'intention des délinquants a été menée dans le cadre du Plan de vérification axé sur les risques 2012-2015 du Secteur de la vérification interne du SCC. La présente vérification est liée aux priorités du SCC, notamment la « transition et la gestion en toute sécurité des délinquants admissibles dans la collectivité », la « sécurité du personnel et des délinquants dans nos établissements et dans la collectivité » et les « pratiques de gestion efficaces et efficientes qui reflètent un leadership axé sur les valeurs ». De plus, la vérification des programmes d'emploi et d'employabilité à l'intention des délinquants est liée aux risques pour le SCC, soit de n'être en mesure ni de « répondre aux besoins d'une population de délinquants complexe et diversifiée » ni de « préserver les niveaux de sécurité opérationnelle requis ».

Le programme de transformation continue d'être de la plus haute importance pour le SCC et, depuis mars 2010, les nombreuses initiatives lancées dans le cadre de ce programme ont été intégrées aux opérations et aux plans du SCC. Ces initiatives ont fait en sorte que le SCC est davantage en mesure de gérer efficacement la population de délinquants actuelle et de relever de

⁴ Source : LSCMLC, article 3

⁵ Source : LSCMLC, alinéa 5b).



nouveaux défis⁶. Certaines d'entre elles, interreliées, ont pour thème l'« amélioration des programmes correctionnels et des compétences relatives à l'employabilité des délinquants ».

Cette vérification est essentielle, car la préparation des délinquants à se trouver et à conserver un emploi lorsqu'ils réintègrent la collectivité est un élément clé de la réinsertion sociale sécuritaire des délinquants. Elle est également essentielle parce que les initiatives liées à l'emploi touchent plus de 8 890 délinquants chaque année et un nombre considérable de délinquants qui suivent une formation professionnelle. Les activités liées à l'emploi et à l'employabilité entraînent des dépenses nettes⁷ annuelles de bien au-delà de 20 millions de dollars.

Le tableau suivant indique le nombre de délinquants qui étaient affectés à un programme d'emploi le 15 avril 2012.

Tableau 1

Nombre de délinquants affectés à un emploi le 15 avril 2012⁸			
Type d'emploi	Hommes délinquants	Délinquantes	Nombre total de délinquants
CORCAN	1 648	55	1 703
Emploi dans les établissements	<u>6 880</u>	<u>307</u>	<u>7 187</u>
Nombre total de délinquants employés	8 528	362	8 890
Population carcérale totale	13 876	600	14 476

Emploi

La responsabilité des programmes d'emploi et d'employabilité est partagée. Au niveau fonctionnel, le Commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels (OPC), qui est responsable de CORCAN ainsi que d'autres organisations impliquées, joue un rôle clé. Au niveau opérationnel ainsi que pour la mise en œuvre, les régions et les établissements sont également des joueurs clé. CORCAN est directement impliqué dans la mise en œuvre des programmes d'emploi et d'employabilité.

⁶ Source : <http://infonet/SoloSites/Transformation/home.htm?lang=fr>.

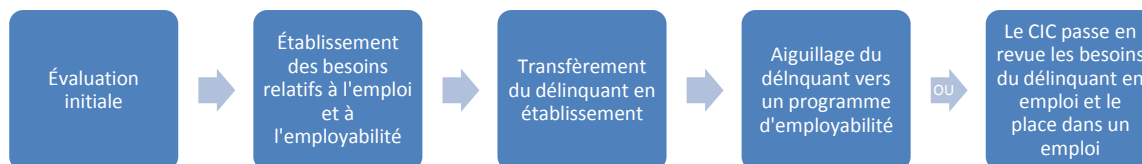
⁷ Tient compte des frais encourus par le SCC pour la formation et les pertes ou les profits générés par les opérations de CORCAN.

⁸ Source : Données sur l'emploi et l'employabilité, extraites du SGD le 15 avril 2012. Ces données sont mises à jour deux fois par année.



Plus spécifiquement, la contribution du secteur des OPC s'effectue par l'entremise de CORCAN, des Programmes et réinsertion sociale des délinquants, et de la Réinsertion sociale dans la collectivité. D'autres secteurs du SCC, tels que le Secteur des délinquantes, la Direction des initiatives pour les Autochtones et les Services corporatifs jouent également un rôle. La Direction des programmes pour délinquants et de la réinsertion sociale est responsable des programmes destinés à favoriser la réinsertion sociale des délinquants, comme les programmes sociaux, éducatifs et correctionnels. Le Secteur des délinquantes a conçu une stratégie nationale d'emploi pour les délinquantes qui contient des procédures et des lignes directrices visant à accroître les possibilités d'emploi et l'employabilité des délinquantes. La Direction de la réinsertion sociale dans la collectivité est responsable de l'emploi des délinquants dans la collectivité. Pour sa part, le Secteur des services corporatif fournit des fonds pour les emplois dans les établissements.

L'ordinogramme suivant explique le processus d'affectation d'un délinquant à un emploi ou à un programme d'employabilité. Le processus est le même, que l'emploi soit offert par l'établissement ou par CORCAN.



Emploi dans les établissements du SCC

Les établissements sont les plus grands employeurs de délinquants au SCC (81 % des emplois), comme l'indique le tableau 1 ci-dessus. Les programmes d'emploi en établissement comprennent des emplois tels que l'entretien, des fonctions de préservation des biens ou du travail en cuisine. En contribuant au fonctionnement et à l'entretien des établissements, les délinquants aident également à réduire les coûts pour l'État qu'entraînent leur incarcération et leur réadaptation.



Emploi à CORCAN

Les programmes d'emploi de CORCAN sont offerts dans différents ateliers au pays, et comprennent différents secteurs d'activités. En tant qu'organisme de service spécial (OSS), CORCAN utilise un fonds renouvelable et ses propres revenus pour financer ses activités. Le SCC lui remet des frais de formation et des frais correctionnels pour compenser le fait qu'il doit travailler dans un milieu correctionnel, comme l'exige la charte des organismes de services spéciaux accordée à CORCAN en 1992. CORCAN vend des produits et des services offerts par les délinquants embauchés à cette fin, ce qui lui permet de générer des revenus. En offrant aux délinquants de l'expérience et des compétences d'emploi dont ils auront besoin pour devenir des citoyens productifs à leur retour dans la collectivité, CORCAN joue un rôle clé dans le mandat du SCC d'accroître la sécurité publique⁹.

CORCAN est présent dans 36 établissements à l'échelle du Canada et ses activités se répartissent dans les quatre secteurs suivants : textiles, fabrication, construction et services (comme l'impression et la blanchisserie).¹⁰ Dans la mesure du possible, compte tenu du milieu carcéral et des impératifs de formation, les ateliers de CORCAN fonctionnent conformément aux pratiques de l'entreprise privée. CORCAN a généré des revenus commerciaux de 68 millions de dollars à l'exercice 2011-2012¹¹.

CORCAN doit aussi offrir de la formation professionnelle aux délinquants. Ces programmes de formation sont conçus pour aider les délinquants à obtenir un emploi lorsqu'ils retournent dans la collectivité. Les délinquants en établissement ont besoin de plus de formation et de plus de surveillance que les autres employés, il en coûte donc plus cher de les embaucher. Le SCC fournit à CORCAN un financement pour les services correctionnels et la formation visant à compenser la charge de travail additionnelle imposée par le milieu carcéral, les politiques gouvernementales et les exigences de formation.

Les recherches, tant à l'échelle nationale qu'internationale, indiquent que les programmes d'emploi pour les délinquants réussissent à faire diminuer leurs comportements négatifs au cours de leur période d'incarcération, à réduire la récidive après la mise en liberté et à améliorer les possibilités d'emploi dans la collectivité¹².

Les recherches effectuées par le Service ont indiqué que l'expérience acquise dans les programmes de travail de CORCAN entraîne une certaine réduction de la récidive. Voici ce qu'elles ont révélé :

⁹ Source : InfoNet de CORCAN.

¹⁰ Source : InfoNet de CORCAN.

¹¹ Source: États financiers de CORCAN pour 2011-2012.

¹² Source : *Conséquences sur la récidive à long terme des programmes d'emploi, d'apprentissage et de formation professionnelle en milieu carcéral*, août 2012.



- les délinquants ayant participé au programme d'emploi de CORCAN présentaient un taux de placement en isolement inférieur à celui enregistré pour les délinquants employés par le SCC et pour ceux sans emploi;
- les délinquants participant au programme d'emploi de CORCAN avaient à leur compte moins d'accusations d'infraction disciplinaire que les délinquants employés par le SCC;
- soixante et un pour cent des délinquants employés dans des ateliers de CORCAN se sont vu accorder une semi-liberté, alors que parmi les délinquants employés par le SCC, il y en avait 41 % et parmi ceux sans emploi, 51 %;
- les délinquants employés par CORCAN étaient beaucoup plus susceptibles que ceux employés par le SCC (1,09 fois) et ceux sans emploi (1,37 fois) d'obtenir un emploi dans la collectivité, même après la prise en compte des facteurs de risque importants;
- on a pu constater que la probabilité d'obtenir une libération discrétionnaire et de trouver un emploi dans la collectivité augmentait lorsque le délinquant avait non seulement été employé par CORCAN, mais qu'il avait également obtenu un certificat de formation professionnelle.¹³

Les recherches ont aussi permis de faire les constatations suivantes :

Il a été établi que la participation au programme d'emploi de CORCAN n'avait pas une grande incidence sur la période pendant laquelle les délinquants conservaient leur premier emploi après la mise en liberté.

Même si la présente étude n'a pas permis de démontrer un lien entre la participation au programme d'emploi de CORCAN et la réduction du taux de récidive, elle a permis de constater que les délinquants ayant un emploi dans la collectivité sont presque trois fois moins susceptibles de voir leur liberté sous condition révoquée à la suite d'une nouvelle infraction que ceux n'ayant pas d'emploi, ce qui est conforme aux résultats de recherches antérieures.

Les résultats de recherche émergents semblent indiquer que CORCAN aide les délinquants à trouver un emploi après la mise en liberté, mais soulèvent la question de la façon dont on peut les aider à conserver cet emploi, facteur qui pourrait prévenir la perpétration d'une nouvelle infraction. Les constatations démontrent également l'importance de l'emploi dans la collectivité pour la réduction de la probabilité de récidive et de réincarcération dans un établissement fédéral.¹³

Les programmes d'emploi portaient auparavant sur des compétences relatives à certains métiers, mais au cours des dernières années, ils portent plutôt sur l'amélioration des compétences générales qui peuvent s'appliquer à différents emplois et à différentes situations de travail. Ce changement vise à améliorer la probabilité d'obtenir et de conserver un emploi à la mise en liberté.

¹³ Source : Résultats des programmes d'emploi pour les délinquants : incidence de la participation au programme d'emploi de CORCAN, août 2012.



Les compétences d'emploi s'appliquent à un ensemble de qualifications, d'attitudes et d'habiletés évaluées par les employeurs qui doivent choisir une personne à embaucher. Notamment :

- communication
- résolution de problèmes
- gestion d'information
- calcul
- travail d'équipe
- compétences en leadership
- capacité d'adaptation
- attitude et comportement positifs
- responsabilité
- participation aux projets et aux tâches
- travail de façon sécuritaire.¹⁴

Programmes d'employabilité

Les programmes d'employabilité du SCC (y compris CORCAN) comprennent notamment la formation professionnelle visant à aider les délinquants à être embauchés lorsqu'ils se réinsèrent dans la collectivité et à les former aux compétences de base au travail. La formation professionnelle sert à améliorer l'employabilité des délinquants. La formation doit être certifiée par une tierce partie afin de veiller à ce que la formation soit reconnue dans la collectivité lorsque le délinquant sera mis en liberté. Pour améliorer l'employabilité des délinquants et leur permettre d'acquérir des compétences professionnelles, CORCAN travaille également avec des organismes spécialisés dans la collectivité afin d'offrir de la formation professionnelle et des certificats reconnus dans la collectivité en lien avec le marché du travail dans des domaines comme la construction, les arts culinaires, la soudure et la charpenterie. La formation qui doit être suivie pour obtenir un certificat peut durer de quelques heures à plusieurs mois.

Programme d'emploi et d'employabilité

Le Programme d'emploi et d'employabilité (PEE) de CORCAN cible le développement des compétences à l'employabilité afin de maximiser les chances des délinquants de se réinsérer dans la collectivité au moyen d'un emploi positif et productif. Ces compétences à l'employabilité visent à améliorer la capacité du délinquant d'obtenir et de maintenir un emploi une fois mis en liberté dans la collectivité. Le PEE a pour objectif global d'améliorer les aptitudes de tous les délinquants à occuper un emploi. La réussite de ce programme demande la participation de l'équipe de gestion des cas, des Programmes correctionnels, des Services de gestion, des ministères provinciaux de l'Éducation et de CORCAN. Veuillez consulter le glossaire pour obtenir les définitions.

¹⁴ Source : Compétences d'employabilité du Conference Board du Canada.



Les objectifs du PEE, ont été endossés par le Comité de direction en avril 2000, et de nouveau par le comité d'évaluation du SCC après la fermeture du plan d'action de la gestion pour le rapport d'évaluation à ce sujet en août 2010. Les principes comprennent notamment : permettre aux délinquants d'acquérir des compétences relatives à l'employabilité grâce à des expériences de travail en milieu carcéral et des cours d'acquisition de compétences de base en matière d'employabilité et créer un lien entre les différentes activités ou interventions en matière d'emploi, de l'admission jusqu'à la mise en liberté. Cela vise à maintenir l'employabilité des délinquants durant leur incarcération et après leur mise en liberté. Les points forts, les faiblesses et les objectifs futurs des délinquants liés à l'emploi doivent faire partie du plan correctionnel et du processus de planification de la mise en liberté. Les lacunes qui y sont liées doivent être prises en considération à titre d'obstacles possibles à la réinsertion sociale. L'évaluation des besoins en emploi de chaque délinquant commence à son admission et fait partie du processus d'évaluation initiale. Pour obtenir de plus amples informations au sujet de ce processus, veuillez consulter la Vérification du processus d'évaluation initiale.

Les délinquants font l'objet d'une évaluation complète qui tient compte de leur niveau de scolarité ; c'est à ce moment-là qu'on donne des indications sur les domaines d'emploi. On encourage les délinquants ayant moins de scolarité à poursuivre leurs études. D'autres évaluations relatives à l'emploi sont effectuées et tous les résultats sont inclus dans le plan correctionnel, y compris les recommandations appropriées au sujet de la scolarité, des programmes correctionnels, des programmes professionnels ou d'emploi. Le Comité d'intervention correctionnelle (CIC), normalement composé du directeur adjoint, Interventions, d'un gestionnaire de programmes et de nombreux autres membres choisis selon les questions étudiées, veille ensuite à ce que les affectations soient conformes aux recommandations du plan correctionnel et aux aptitudes, intérêts et lacunes relevés. Tous les membres de l'équipe de gestion des cas doivent ensuite évaluer les progrès des délinquants en ce qui a trait à leur objectif général dans le cadre du PEE.

À l'intérieur du secteur des OPC, CORCAN collabore avec la Direction des programmes pour délinquants et de la réinsertion sociale (DPDRS) du SCC.

Programme national des compétences relatives à l'employabilité (PNCE)

Le PNCE a été élaboré en collaboration avec le Conference Board du Canada et est disponible dans les établissements du SCC depuis 2006. Tel que mentionné dans un de ses documents publiés :

*CORCAN en assure la coordination et couvre les frais associés au programme. CORCAN et la Direction des programmes et de la réinsertion sociale se partagent la prestation du programme.*¹⁵

¹⁵ Source : Résultats de fin d'exercice 2011-2012 de CORCAN au sujet de l'emploi et de l'employabilité.



Toutefois, dans les faits, CORCAN et les établissements se partagent les frais, selon les ententes effectuées à l'échelle locale.

Le PNCE offre aux détenus qui présentent des besoins en matière d'emploi une formation d'acquisition de compétences relatives à l'employabilité. Il est offert aux détenus sous forme de 15 séances de groupes d'une durée de 2 à 2,5 heures, pour un total de 30 à 37,5 heures. Les délinquants participent à ce programme parallèlement à leur stage, et leur superviseur de stage donne de la rétroaction et propose les éléments à améliorer.

Le programme s'adresse aux délinquants et aux délinquantes chez lesquels on a détecté des besoins modérés ou considérables en matière d'emploi lors de leur évaluation initiale et qui seront admissibles à une mise en liberté dans moins de cinq ans. Les besoins en matière d'emploi sont fondés sur des facteurs tels que des antécédents professionnels instables, le fait d'être sans emploi au moment de l'arrestation et l'absence de domaine de compétences, de métier ou de profession. Pour être admissibles au PNCE, les délinquants doivent aussi en même temps avoir un travail en établissement (travail ou études).

Le PNCE fait partie du Programme d'emploi et d'employabilité (PEE). CORCAN est responsable de la formation professionnelle du PEE. Un Comité directeur national sur l'emploi et la formation professionnelle, présidé par le PDG de CORCAN, a été mis sur pied et a pour mandat de proposer une vision et des orientations stratégiques, et d'indiquer clairement qui est responsable des programmes d'emploi et d'employabilité. Des comités directeurs régionaux sur l'emploi et la formation professionnelle ont aussi été formés avec l'objectif d'élaborer une approche intégrée pour la planification de la formation professionnelle. Ils sont coprésidés par le directeur régional de CORCAN et le directeur des Interventions de la région. En 2009, les relations entre les joueurs clé dans ce domaine ont été clarifiées plus avant dans une note de service envoyée à toutes les parties prenantes par le Commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels.

Selon l'évaluation du PNCE effectuée en 2010, les délinquantes ayant participé au PNCE étaient plus portées à obtenir un emploi à la mise en liberté que les hommes délinquants. Des écarts ont été observés dans l'offre et les taux d'admission du programme d'une région à l'autre, et la majorité des surveillants du travail interrogés ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas le PNCE.

À l'exercice 2010-2011, de nombreux facteurs ont eu une incidence sur la prestation du PNCE. CORCAN n'était plus en mesure de financer le programme au même niveau qu'auparavant, la Direction des programmes pour délinquants et réinsertion sociale n'était pas en mesure de fournir les ressources pour offrir le programme en raison de priorités relatives à la charge de travail des agents des programmes sociaux, et il était difficile de maintenir en poste les intervenants formés en raison d'un roulement élevé du personnel.



À l'exercice 2011-2012, CORCAN s'est engagé à soutenir le programme en raison des investissements importants déjà effectués pour l'élaborer. L'avenir du programme dépend de l'obtention d'un engagement en matière de financement permanent.¹⁶

La question n'était pas encore résolue au moment de la vérification.

Services d'emploi dans la collectivité

Ce sont les Services d'emploi dans la collectivité (SEC) qui sont responsables des activités liées à l'emploi dans la collectivité. Ils ont des coordonnateurs de l'emploi dans la collectivité (CEC) dans toutes les régions¹⁷ pour faire le lien entre le SCC et les employeurs possibles. Les SEC cherchent à aider les délinquants mis en liberté qui sont toujours sous la responsabilité du SCC à trouver de l'emploi ou de la formation supplémentaire. Ils offrent des services aux délinquants au moyen de partenariats avec le SCC et d'autres partenaires gouvernementaux et communautaires comme Ressources humaines et Développement des compétences Canada, la Société John Howard, l'OPEX, la Société St-Léonard et le Secteur privé. Les Centres d'emploi dans la collectivité visent principalement à fournir une gamme de services d'emploi, y compris des évaluations personnalisées en matière d'emploi, du counselling, des techniques de recherche d'emploi et des stages pour les délinquants mis en liberté.

Jusqu'au 1^{er} avril 2012, les SEC relevaient de CORCAN. Ces services sont maintenant sous la responsabilité d'une autre direction du secteur des OPC : la Direction de la réinsertion sociale dans la communauté. Ce transfert est un projet pilote qui se poursuivra jusqu'en avril 2014. S'il s'avère efficace, le changement de gouvernance pourrait devenir permanent.

Conformément au processus actuel, l'agent de libération conditionnelle responsable du délinquant doit utiliser les ressources locales en emploi pour offrir au délinquant des conseils judiciaires sur la recherche d'emploi. Si le profil du délinquant le justifie, une stratégie communautaire peut être élaborée. Selon la DC 712-1, sur le *Processus de décision prélibératoire*, la stratégie « résume les plans du détenu en matière d'emploi et d'éducation et indique si ces plans sont appropriés ».

Lorsque les délinquants se réinsèrent dans la collectivité, les SEC offrent, par l'entremise du coordonnateur de l'emploi, une aide à l'emploi au moyen d'occasions d'emploi grâce à des initiatives communautaires et à des services d'aide à l'emploi. Ils veillent à ce que les occasions d'emploi et de formation fournis aux délinquants soient à jour, pertinentes et améliorent leur potentiel pour obtenir et maintenir un emploi à la mise en liberté.

1.2 Vérifications et évaluations antérieures

¹⁶ Source : Résultats de fin d'exercice 2011-2012 de CORCAN au sujet de l'emploi et de l'employabilité.

¹⁷ Dans les régions du Québec et du Pacifique, les coordonnateurs d'emploi dans la collectivité sont des consultants.



Le secteur de la vérification interne du SCC n'a jamais effectué de vérification sur l'emploi et l'employabilité. Il ya eu, cependant, plusieurs vérifications faites par le Bureau du vérificateur général (BVG) au fil des années, dans lesquelles l'emploi et l'employabilité ont été mentionnés.¹⁸

Premièrement, en mai 1996, le BVG concluait que CORCAN n'avait pas atteint ses buts en matière de formation et de services correctionnels et qu'il n'était pas viable. Il a aussi indiqué que le SCC devait évaluer les possibilités qu'offre la formation professionnelle en tant que réponse aux besoins relatifs à l'employabilité et mieux gérer les ressources utilisées dans le domaine de l'employabilité. Le BVG a aussi mentionné que les programmes éducatifs étaient généralement bien appliqués dans l'ensemble du Service.

Le BVG a formulé la recommandation suivante :

Le Service correctionnel devrait évaluer les coûts et les avantages liés à ses dépenses dans CORCAN, les programmes éducatifs et la formation professionnelle, et établir des lignes directrices qui indiquent clairement qui devrait être formé et déterminer quels programmes ont le meilleur rapport coût-efficacité.

Le BVG a aussi effectué, en 2003, une vérification concernant la réinsertion sociale des délinquantes et une autre sur la réinsertion sociale des délinquants de sexe masculin. Dans le rapport concernant les délinquantes, le BVG en est arrivé aux conclusions suivantes :

- Les délinquantes avaient peu de possibilités de travail et de programmes d'emploi utiles pendant leur incarcération;
- Le taux de roulement des agents de libération conditionnelle semble élevé, ce qui peut avoir une incidence sur les services liés à la réinsertion sociale des délinquants.

Pour ce qui est du rapport concernant les délinquants de sexe masculin, le BVG a constaté qu'il y avait eu certains progrès pour l'ensemble de la gestion des cas. Il a aussi noté que la mise en œuvre d'une stratégie sur les programmes d'emploi avait été entreprise. Cependant, il a souligné qu'il fallait restructurer la formation professionnelle.

Une évaluation de l'emploi et de l'employabilité a été effectuée en 2003, dans le cadre de laquelle il a été recommandé que les rôles et les responsabilités de tous les intervenants soient clarifiés et communiqués et qu'un plan stratégique soit élaboré pour l'emploi et l'employabilité.

Une évaluation additionnelle de l'emploi et de l'employabilité a été effectuée en 2008. Un plan d'action de la gestion a été élaboré afin de répondre à l'évaluation, puis s'est terminé en août 2010 selon le compte rendu des décisions de la réunion du comité d'évaluation.

¹⁸ Chapitre 10 – Service correctionnel du Canada – Programmes de réadaptation pour les délinquants.



En mars 2010, les Centres d'emploi dans la collectivité (CEC) ont fait l'objet d'une évaluation, dans le cadre de laquelle les coordonnateurs de l'emploi dans la collectivité et les membres du personnel du SCC ont indiqué qu'il serait possible de mieux coordonner la gamme de services d'emploi offerts en établissement et dans la collectivité : i) en faisant connaître davantage les services des centres d'emploi dans la collectivité et ii) en renforçant la collaboration entre les membres du personnel qui travaillent dans les établissements et dans la collectivité.

Enfin, une évaluation du PNCE a été approuvée en mai 2010. L'équipe d'évaluation a indiqué que, de façon constante, les compétences en emploi ciblées par le PNCE étaient pertinentes et importantes pour les employeurs dans tous les Secteurs professionnels, et que le programme était conforme aux priorités gouvernementales et correctionnelles.¹⁹

Pour chacun de ces rapports, des plans d'action de la gestion ont été élaborés et du travail a été effectué dans le but de répondre aux points soulevés.

¹⁹ Rapport d'évaluation du PNCE.



2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectifs de la vérification

La vérification visait à fournir l'assurance raisonnable que :

- le cadre de gestion était en place en vue de favoriser l'emploi et l'employabilité des délinquants au SCC, et qu'il était adéquat et efficace.
- des contrôles étaient en place pour s'assurer que les objectifs des programmes étaient atteints.
- les ressources ont été utilisées de façon efficace pour atteindre les résultats escomptés en emploi et en employabilité.

Les critères précis liés à chaque objectif sont présentés à l'**Annexe A**.

2.2 Portée de la vérification

La vérification était de portée nationale et comprenait des visites ou des vidéoconférences dans des établissements des cinq régions. Les bureaux régionaux de CORCAN et de l'AC ont également été visités ou contactés par vidéoconférence. La vérification portait sur les sujets suivants :

- le processus d'aiguillage aux fins d'emploi;
- les rapports intérimaire et final sur le rendement au travail du délinquant;
- l'utilisation des ressources au chapitre de la gestion de programmes;
- la responsabilisation dans le cadre des programmes d'emploi et d'employabilité;
- l'emploi des délinquants chez CORCAN et en établissement;
- la formation professionnelle.

La période couverte par la vérification était l'exercice financier 2011-2012.

La vérification ne touchait pas les CEC ni les autres activités relatives à l'emploi qui sont menées dans la collectivité.

La vérification a évalué la conformité aux lois et aux politiques du SCC. Il n'y avait pas de politique consacrée exclusivement à l'emploi et l'employabilité. Toutefois, les politiques suivantes, qui contiennent des sections pertinentes, ont été examinées au cours de la vérification:



**Service correctionnel du Canada
Secteur de la vérification interne**

**Vérification des programmes
d'emploi et d'employabilité à
l'intention des délinquants
378-1-280**

DC 705 [Cadre du Processus d'Évaluation Initiale et du Plan Correctionnel](#);

DC 705-5 [Évaluations supplémentaires à l'évaluation initiale](#)

DC 720 [Programmes et services d'éducation pour les délinquants](#)

DC 730 [Affectation aux programmes et paiements aux détenus](#)

Le bulletin sur la gestion des cas, 2004.



3.0 Approche et méthodologie de la vérification

Les éléments probants ont été recueillis au moyen de différentes techniques, notamment des entrevues avec un nombre important d'intervenants clés, l'examen des documents pertinents, les tests, les analyses et l'examen des dossiers. De plus amples informations à ce sujet se trouvent à l'**Annexe C**.



4.0 Constatations et recommandations de la vérification

4.1 Caractère adéquat et efficace du cadre de gestion

Nous avons évalué dans quelle mesure le cadre de gestion des programmes d'emploi et d'employabilité pour les délinquants était en place. Notamment, nous avons passé en revue la vision et les objectifs, les directives et les lignes directrices, la structure organisationnelle et les rôles et les responsabilités. Nous avons également examiné les mécanismes de rapports et de suivi en place pour le programme. Normalement, l'énoncé de vision définirait l'orientation que le SCC a l'intention de prendre dans le domaine de l'emploi et de l'employabilité, alors que les objectifs stratégiques établiraient une série d'étapes pour la réalisation de la vision.

4.1.1 La vision pour l'emploi et l'employabilité

Les programmes d'emploi et d'employabilité destinés aux délinquants sont essentiels pour le SCC, comme l'a démontré le travail accompli par le Comité d'examen du SCC et le programme de transformation qui en a découlé. Dans ce contexte et compte tenu de son importance, nous nous attendions à ce que le SCC, y compris CORCAN, ait un énoncé de vision intégré en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité, et que cet énoncé soit bien communiqué, compris et suivi par tous les intervenants. L'existence d'une vision commune permettrait d'indiquer clairement à tous les intervenants du SCC la direction adoptée par l'organisme et de mettre en évidence les raisons pour lesquelles les délinquants doivent participer à des programmes d'emploi et d'employabilité.

Nous n'avons pas trouvé d'énoncé de vision intégré du SCC pour l'emploi et l'employabilité des délinquants. Cependant, CORCAN avait un mandat principal de même qu'une vision stratégique.

Dans le cadre de la vérification, les principaux documents stratégiques comme les documents du *programme de transformation*, les rapports sur les plans et les priorités et des documents stratégiques de haut niveau ont été examinés afin de déterminer si une vision claire, cohérente et intégrée définissait les attentes du SCC pour l'amélioration des perspectives d'emploi des délinquants et de leur employabilité. De plus, des entrevues ont été réalisées dans l'ensemble du SCC afin de déterminer si le personnel comprenait bien la vision du SCC et son orientation stratégique en matière d'emploi et d'employabilité.

Comme le précise le plan d'entreprise de CORCAN²⁰, son mandat est de favoriser la réinsertion en toute sécurité des délinquants dans la société canadienne en fournissant des possibilités d'emploi et de formation aux délinquants. Pour sa part, la vision stratégique de CORCAN consiste à contribuer à rendre les collectivités plus sûres en aidant les délinquants à réintégrer la collectivité au moyen de partenariats novateurs, efficaces et axés sur le client. Sa vision concerne

²⁰ Source : Plan d'activités de CORCAN pour 2011-2012.



surtout ses interventions par l'entremise d'industries et d'entreprises fondées sur un modèle d'affaire.

En ce qui concerne le SCC, et bien que, lors des entrevues, plusieurs répondants aient mentionné les résultats désirés liés à l'employabilité, la vérification n'a pas été en mesure de trouver un énoncé de vision du SCC pour l'emploi et l'employabilité. Au cours des entrevues, 93 % des membres du personnel (99 sur 106) ont indiqué, entre autres, qu'ils étaient d'avis que la vision du SCC concernant l'emploi et l'employabilité visait à aider les délinquants à se réinsérer dans la collectivité au moyen d'acquisition de compétences en emploi. D'autres répondants avaient différentes réponses concernant la vision sur l'emploi et l'employabilité.

S'il est vrai que les membres du personnel interrogés avaient en général la même compréhension du rôle du SCC en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité, l'adoption d'une vision commune accompagnée d'objectifs clairs pour l'ensemble du SCC permettrait d'atténuer le risque qu'il y ait, au sein de l'organisme, diverses conceptions et interprétations de ce que la vision devrait être et que les employés aient de la difficulté à concentrer l'énergie et les ressources sur des objectifs communs.

4.1.2 Objectifs stratégiques d'emploi et d'employabilité

Nous nous attendions à trouver des objectifs stratégiques bien définis au SCC en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité. Nous nous attendions également à constater que ces objectifs soient partagés dans la même mesure par le personnel de CORCAN et les autres employés du SCC.

Nous n'avons pas trouvé, en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité, d'ensemble d'objectifs stratégiques approuvés qui soient clairement définis et compris par tous les intervenants au sein du SCC.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'équipe de vérification a examiné un large éventail de documents stratégiques. Ces documents contenaient de nombreuses interprétations des objectifs relatifs à l'emploi et à l'employabilité. Nous n'avons pas trouvé de version définitive approuvée des objectifs communs pour le SCC en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité.

Tous les employés du SCC, y compris ceux qui sont affectés à CORCAN, n'avaient pas les mêmes objectifs en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité. 45 % des personnes interrogées (25 sur 55) ont indiqué que les objectifs de CORCAN visaient la production et l'emploi du délinquant, alors que les objectifs globaux du SCC ciblaient le développement des compétences des délinquants et la conformité au plan correctionnel. Cette situation peut entraîner l'emploi de délinquants pour différentes raisons, comme l'économie d'argent, les tenir occupés, ou pour éviter qu'ils aient des problèmes, tous des motifs raisonnables, mais non principalement liés au degré d'employabilité des délinquants mis en liberté.



Dans le cadre de notre vérification, nous avons aussi constaté qu'en 2000, une proposition visant à regrouper les programmes d'emploi des détenus sous la responsabilité de CORCAN avait été endossée par la haute direction du SCC.²¹ Le document contenait des principes directeurs pour un regroupement optimal des programmes. Il mentionnait aussi que le programme d'emploi :

1. accroîtrait l'employabilité des détenus lors de leur mise en liberté et augmenterait ainsi leurs chances de réussir leur réinsertion dans notre société;
2. favoriserait une exploitation autosuffisante des établissements et contribuerait ainsi à réduire les coûts de l'incarcération;
3. donnerait un but bien précis aux détenus et aiderait ainsi à préserver la sécurité d'un établissement;
4. aiderait les délinquants à acquérir ou conserver les compétences générales dont ils ont besoin pour préserver leur employabilité durant leur incarcération (p. ex. l'éthique du travail, les habitudes de travail et la discipline au travail).

Le document expliquait également les relations entre les gestionnaires partenaires pour cette activité clé. Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, l'a de nouveau mentionné en 2009 à un groupe d'individus impliqués dans l'emploi et l'employabilité.

Bien que les recommandations formulées étaient prometteuses, il n'a pas été possible de confirmer si elles ont été terminées ou entièrement mises en œuvre.

Les entrevues ont révélé qu'il n'y avait pas, au sein du personnel, de consensus sur ce qu'étaient ou ce que devraient être les objectifs stratégiques pour l'emploi et l'employabilité. La réponse la plus souvent donnée (47 %) était que les objectifs visaient à fournir des compétences aux délinquants et à assurer une transition sécuritaire dans la collectivité. Cette réponse ressemblait beaucoup à la réponse donnée au sujet de la vision. 22 % des personnes interrogées (15 sur 68) n'étaient pas en mesure de définir clairement les objectifs d'emploi et d'employabilité.

En conclusion, bien que des objectifs stratégiques communs pour l'emploi et l'employabilité ont été établis pour CORCAN et pour d'autres intervenants du SCC, ils n'ont pas été communiqués ou rendus facilement accessibles aux employés, ce qui a entraîné un manque de clarté sur la direction empruntée par les programmes d'emploi et d'employabilité. Dans la section sur l'emploi, l'employabilité et la formation professionnelle du « *Rapport sur les orientations futures* », rédigé en 2010, le programme de transformation proposait ce que pourraient être les objectifs stratégiques pour l'avenir²². Ces objectifs comprendraient notamment le recours à une approche plus intégrée en ce qui concerne l'emploi et l'employabilité.

En l'absence d'objectifs stratégiques clairement définis rattachés à une vision claire, il y a un risque que la réponse aux besoins des délinquants dans le domaine de l'emploi et de l'employabilité ne soit pas toujours adéquate.

²¹ Source : Comité de direction, avril 2000.

²² Source : *Programme de transformation — Rapport sur les orientations futures*, juillet 2010.



4.1.3 Structure de gouvernance

Nous nous attendions à trouver en place une structure de gouvernance claire et intégrée pour le SCC et CORCAN, qui définirait clairement les rôles et les responsabilités et assurerait la pleine responsabilisation en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité.

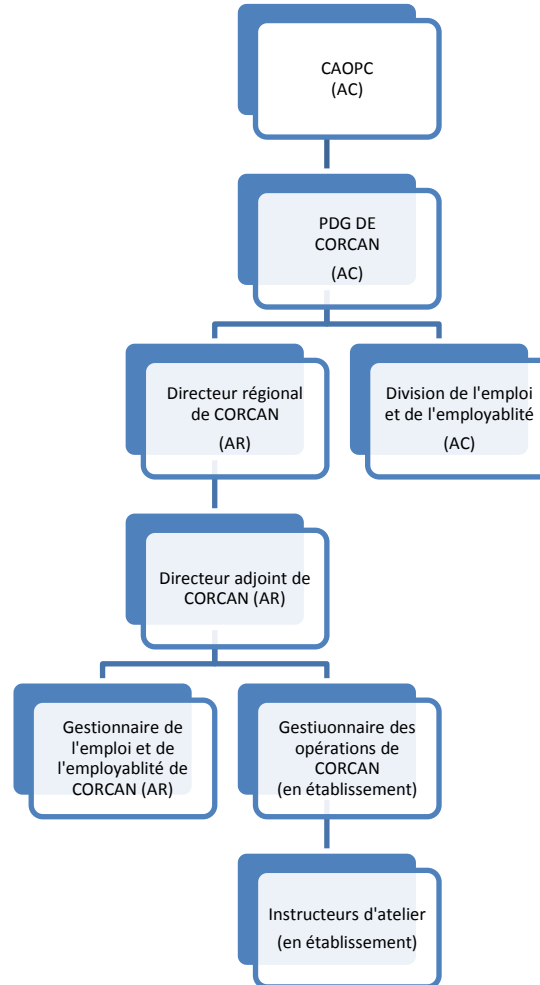
Aucune structure générale de gouvernance n'était en place.

Un examen de divers documents de référence a été effectué au cours de la vérification afin d'évaluer la structure de gouvernance, notamment, des politiques, des lignes directrices, des organigrammes et de tout autre document pertinent pouvant confirmer l'existence d'un modèle clair de gouvernance à l'égard des activités liées à l'emploi et à l'employabilité.

CORCAN a une structure de gouvernance bien définie en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité, puisqu'il s'agit de son mandat principal. Le président-directeur général (PDG) se trouve au sommet de la structure à l'AC et est secondé par le directeur, Emploi et employabilité. Dans les régions, le directeur régional de CORCAN est secondé par le gestionnaire, Emploi et employabilité. L'organigramme ci-dessous illustre la structure organisationnelle de l'emploi et de l'employabilité à CORCAN.



1 Structure de gouvernance de CORCAN



L'organigramme au sujet de l'emploi et de l'employabilité à l'extérieur de CORCAN n'est pas aussi bien défini. Au SCC, il n'y a aucun poste responsable de ces programmes.

Un comité directeur national sur la formation, présidé par le Directeur général de CORCAN, a été mis sur pied dans le but de fournir une orientation, une vision, une direction et de la reddition de comptes sur les programmes d'emploi et d'employabilité. Des comités directeur régionaux sur la formation ont également été établis dans le but de développer une approche intégrée de collaboration à la planification de la formation des délinquants. Ces comités sont co-présidés par les Directeurs régionaux de CORCAN et par les Directeurs d'intervention dans les régions. En 2009, les relations entre ces joueurs clé ont été définies plus avant dans une note de service envoyé à tous les intervenants par le Commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels.



Dans les établissements, la structure de gouvernance relève principalement du Comité d'intervention correctionnelle (CIC), qui doit affecter les délinquants à des programmes d'emploi et d'employabilité et déterminer les suspensions relatives au travail. Le CIC est présidé par le directeur adjoint, Interventions (DAI) ou le gestionnaire des programmes. Les membres du CIC varient selon les sujets dont il est question et peuvent inclure des agents de libération conditionnelle, des coordonnateurs de la rémunération et de l'emploi des détenus, les gestionnaires, Évaluation et interventions, et d'autres postes clés dans les établissements. En réunion, les CIC évaluent les candidatures des délinquants et les affectent aux programmes d'emploi ou d'employabilité en fonction de leurs besoins et de leur disponibilité. Le rôle du CIC est clair, et ses membres le comprennent bien.

En 1999, puis en 2000, un bureau de première responsabilité (BPR) unique pour les questions d'emploi et d'employabilité a été proposé, puis soutenu par le Comité de direction. La vérification a constaté qu'en fait, la responsabilité était partagée entre CORCAN et d'autres intervenants du SCC.

L'évaluation de l'emploi et de l'employabilité effectuée en 2003 a souligné que la décision proposée par le Comité de direction en 1999 n'avait pas été bien comprise. Selon l'évaluation et le rapport du BVG de 2004, la direction est passée d'un BPR unique à une approche intégrée de responsabilité partagée afin de veiller à ce que les programmes d'emploi et d'employabilité soient intégrés dans l'ensemble du processus de planification correctionnelle. Le Comité de direction a approuvé le rapport de 2003 en janvier 2005, ainsi que d'autres examens. Les principes initiaux appuyant les programmes d'emploi et d'employabilité ont été mis à jour, afin de veiller à ce que les membres du personnel de tous les domaines comprennent qu'il était nécessaire d'adopter une approche intégrée en raison de la complexité du continuum de l'emploi qui commence à l'évaluation initiale lors de l'élaboration du plan correctionnel, puis qui passe par les occasions de formation professionnelle en établissement, puis dans la collectivité. Ces documents ont ensuite été révisés selon le Programme de la transformation en novembre 2009, puis plus récemment selon les changements législatifs récents.

Dans le cadre des entrevues, la plupart des employés ont indiqué qu'une structure de gouvernance définie était en place en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité. Toutefois, lorsqu'on leur a demandé de la décrire, ils n'ont pas pu le faire. Des 78 employés qui ont répondu à la question, 82 % (64 sur 78) ont indiqué qu'une structure de gouvernance était en place. Toutefois, seulement 38 % (24 sur 64) des personnes croyant qu'une structure était en place ont été en mesure de la décrire clairement. La majorité des répondants ont mentionné que le CIC est un élément clé de la structure de gouvernance. D'autres ont également mentionné la structure de gouvernance de CORCAN, y compris l'AR.

Le fait qu'on ne sache pas clairement, au niveau de la prestation, quelle entité a la responsabilité globale de l'emploi et l'employabilité crée un risque que les programmes d'emploi et d'employabilité ne reçoivent pas l'attention qu'ils méritent et n'atteignent pas les résultats prévus.



4.1.4 Politiques et lois

Nous nous attendions à ce que les politiques existantes soient conformes aux lois.

Il n'y a pas de politique propre à l'emploi et à l'employabilité. Il y avait un bulletin sur la gestion de cas publié en 2004 qui traitait de l'emploi et de l'employabilité. Les politiques en place ayant des éléments portant sur l'emploi et l'employabilité étaient conformes aux lois.

Contrairement à ce qui a été proposé dans le cadre du programme de transformation du SCC (*Rapport sur les orientations futures*, 2010), il n'y a pas encore de politique propre à l'emploi et l'employabilité. Certaines directives du commissaire (DC) donnent des orientations sur certains aspects. Par exemple, les DC 705 et 705-5 portent sur l'évaluation initiale, la DC 720 porte sur les services d'éducation pour les délinquants, et la DC 730 porte sur l'affectation aux programmes et les paiements aux détenus. Il y avait également un bulletin sur la gestion de cas datant de 2004 qui traitait des programmes d'emploi et d'employabilité des délinquants. Ce bulletin offre de l'orientation en l'absence d'une politique formelle. La vérification a permis de constater que ces DC sont conformes aux lois, en particulier, aux articles 102 à 110 du *Règlement sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (RSCMLC).

Des membres du personnel ont énoncé des préoccupations au sujet de la DC 730, principalement en ce qui a trait à la révision du niveau de la paye du délinquant, qui ne concorde pas avec le moment des examens de rendement. Nous comprenons que la DC 730 est en cours de révision au moment de la rédaction du présent rapport, et que la nouvelle version, qui sera publiée sous peu, devrait régler ces problèmes.

L'absence de politique ou de stratégie approuvée propre à l'emploi et à l'employabilité fait augmenter le risque de non-conformité et de manque d'uniformité dans la mise en oeuvre.

4.1.5 Rôles et responsabilités

Nous nous attendions à constater que les rôles et les responsabilités étaient clairement définis et compris par tous les intervenants.

Pour la majorité du personnel attiré à l'emploi et à l'employabilité, leurs rôles et leurs responsabilités étaient clairement définis et compris. Cependant, en ce qui a trait aux responsabilités organisationnelles, il n'était pas aussi facile de déterminer qui joue le rôle de leader dans les domaines de l'emploi et de l'employabilité.

Les vérificateurs ont cherché, dans les politiques et les documents d'orientation, une description des rôles et des responsabilités des intervenants clés pour ce qui est de l'emploi et de l'employabilité. Nous avons aussi interrogé des employés à divers échelons, notamment des directeurs d'établissement, des directeurs adjoints, Interventions, des directeurs adjoints, Services de gestion, des gestionnaires, Évaluation et interventions, des agents de libération conditionnelle, des gestionnaires de programmes, des instructeurs en chef, des gestionnaires des



opérations, des surveillants d'atelier, des directeurs régionaux, CORCAN, des gestionnaires, Emploi et employabilité, et la directrice par intérim, Emploi et employabilité.

Lorsqu'on le leur a demandé, 79 % des répondants (105 sur 133) ont indiqué que leurs rôles et leurs responsabilités étaient clairement définis en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité. L'absence d'un BPR communiqué à tous et exclusif à l'emploi et à l'employabilité, ainsi que la manière dont les différents intervenants travaillent ensemble, pourrait expliquer le fait que ce taux n'est pas plus élevé. Dans le cas des membres du CIC, 92 % des employés (47 sur 51) ont indiqué que leur rôle à titre de membre du CIC était clairement défini. La vérification a permis de constater qu'il y a une approche normalisée dans tous les établissements où un CIC est établi. De plus, certaines personnes interrogées ont mentionné qu'elles aimeraient mieux comprendre le rôle de CORCAN en lien avec les autres fournisseurs de service dans les établissements en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité. L'absence d'une compréhension claire du rôle de CORCAN (pour le personnel en établissement) ou du rôle du personnel de l'établissement (pour les employés de CORCAN) pourrait faire augmenter le risque de dédoublement des rôles, ou de lacunes à cet effet.

4.1.6 Accès aux outils

Nous nous attendions à constater que le personnel du SCC et de CORCAN a accès aux outils, comme la formation, les logiciels, le matériel, les méthodes de travail et les instructions permanentes pour faire leur travail et pour contribuer à l'atteinte des objectifs des programmes.

De façon générale, les membres du personnel n'ont pas reçu de formation portant exclusivement sur l'emploi et l'employabilité. Les membres du personnel ont accès aux outils pour les aider à faire leur travail. Toutefois, certains outils automatisés utilisés pour évaluer les besoins en emploi des délinquants n'étaient pas utilisés de façon efficace et efficiente.

Formation

Nous nous attendions à trouver de la formation portant exclusivement sur l'emploi et l'employabilité. Il existe des normes nationales de formation (NNF) pour tous les surveillants du travail, laquelle comprend des éléments liés à la gestion des délinquants en milieu de travail et à la communication sur les délinquants. Ces programmes ont pour objectif d'apprendre aux instructeurs et aux surveillants d'atelier comment assurer une surveillance des délinquants et de les aider à répondre à leurs besoins dans le domaine de l'emploi. Les cours en question sont intitulés : *Gestion des délinquants en milieu de travail et Communication sur les délinquants*. Une formation de rappel doit être offerte tous les cinq ans.

Cependant, 71 % des employés interrogés dans les établissements (30 sur 42) ont indiqué qu'ils n'avaient pas reçu de formation portant exclusivement sur l'emploi et l'employabilité. Ces employés occupaient un poste qui les obligeait à travailler avec les délinquants dans le cadre de leurs fonctions, comme les agents de libération conditionnelle, le gestionnaire, Évaluation et interventions, l'instructeur en chef, le gestionnaire des opérations et le surveillant d'atelier.



Vingt-neuf pour cent (29 %) des répondants (12 sur 42) ont indiqué avoir reçu différentes formes de formation ou de séances d'information liées de près ou de loin à l'emploi et à l'employabilité. Toutefois, la majorité des gens qui ont donné cette réponse ont ajouté qu'ils ne ressentaient pas le besoin de suivre une formation additionnelle. Parmi les 42 employés du SCC interrogés, 20 occupaient un poste qui les amenait à assurer une surveillance directe du travail des délinquants. Il convient de souligner que 7 de ces 20 employés n'avaient suivi aucun des deux cours obligatoires mentionnés précédemment.

Outils

Les principaux outils utilisés par les employés pour gérer les programmes d'emploi et d'employabilité sont le plan correctionnel, le Système de gestion des délinquant(e)s (SGD) et CHOIX. Entre autres, le plan correctionnel sert à déterminer les programmes dont le délinquant a besoin, y compris dans le domaine de l'emploi et de l'employabilité. Ce document se trouve dans le SGD. Durant la vérification, des problèmes ont été relevés au sujet de la partie du plan correctionnel qui porte sur l'emploi, comme le mentionne la section 4.2.1 du présent rapport. Aucun problème n'a été relevé en ce qui concerne le SGD lui-même. Le personnel du SCC consulte le plan correctionnel dans le SGD pour en savoir plus sur les besoins des délinquants en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité.

CHOIX est un progiciel protégé par un droit d'auteur conçu pour aider les personnes à explorer les options de plan de carrière en fonction des intérêts et des aptitudes. CHOIX est offert aux délinquants aux établissements d'admission afin de les aider à définir leurs besoins en emploi et en employabilité. Notre vérification a permis d'établir qu'il n'avait été utilisé que dans 27 % des cas que nous avons examinés.²³ Il convient de préciser que CHOIX n'est pas obligatoire, et que les délinquants peuvent refuser de répondre au questionnaire. Cela pourrait expliquer le faible taux. Nous discuterons plus en profondeur de CHOIX à la Section 4.2.2 du présent rapport.

Matériel et infrastructure

Dix-sept pour cent (17 %) des répondants (9 sur 52) ont indiqué que les infrastructures physiques ne leur permettaient pas de s'acquitter adéquatement de leur mandat en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité. Ils ont mentionné que l'espace était limité et insuffisant pour offrir les programmes d'emploi et d'employabilité. Le *Plan d'aménagement des locaux*, 2013-2018, du SCC contient des dispositions en réponse à des préoccupations semblables soulevées dans le cadre de la *Vérification de la gestion de la population de délinquants*. Plus précisément, le Secteur des services corporatifs a produit un certain nombre de documents à l'intention des cadres supérieurs dans les régions ainsi qu'à l'administration centrale. Certains de ces documents fournissaient des détails sur l'allocation des ressources effectuée en fonction des analyses de rentabilisation pour la mise en œuvre de la *Loi sur l'adéquation de la peine et du crime*. De plus, des plans ont été conçus en réponse aux inquiétudes rattachées à la croissance de la population

²³ Des 248 dossiers de délinquants passés en revue, 217 touchaient des délinquants purgeant une peine de quatre ans ou moins.



des délinquants, comme la construction de nouvelles unités ainsi que l'ajout d'immeubles multifonctionnels dans un certain nombre d'établissements une fois la construction des nouvelles unités terminée. Ces immeubles multifonctionnels devraient aider à résoudre plusieurs des problèmes soulevés par le personnel durant la Vérification de la gestion de la population de délinquants²⁴ ainsi que dans la présente vérification.

4.1.7 Suivi

Nous nous attendions à constater que des mesures de suivi étaient en place pour veiller à ce que les résultats des programmes soient mesurés et qu'ils fassent l'objet de rapports, selon la politique. Nous nous attendions également à être en mesure d'avoir accès à différents types de données statistiques gérées par le personnel sur les résultats concernant l'emploi et l'employabilité, la formation professionnelle et les renseignements sur le rendement des délinquants.

Les résultats des initiatives et des programmes sur l'emploi et l'employabilité n'étaient pas toujours facilement accessibles.

Les rapports étaient accessibles sur le site de CORCAN, et contenaient un certain nombre de renseignements, comme sur le nombre de délinquants travaillant chez CORCAN, ou le nombre de certificats délivrés dans le cadre de la formation professionnelle. Toutefois, les données indiquées ne correspondaient pas toujours au type de renseignement sur le rendement qui pourrait permettre au gestionnaire de connaître l'efficacité des initiatives. Rendement en direct – un nouveau système de production de rapports sur le rendement au SCC – comporte un module sur l'emploi et l'employabilité, qui comprend quelques statistiques concernant surtout la rapidité des services. Cependant, les données n'avaient pas encore été entrées au moment de la vérification.

Le suivi des suspensions liées au travail n'est pas adéquat. Le SGD n'a pas de champ précis pour enregistrer les suspensions liées au travail, et les motifs de la suspension n'y étaient pas toujours indiqués.

Les délinquants peuvent faire l'objet d'une suspension du travail pour différentes raisons. Les surveillants du travail au SCC devraient être en mesure de savoir facilement quel délinquant a fait l'objet d'une suspension de même que la durée et la raison de la suspension afin de pouvoir gérer les affectations d'emploi et d'employabilité judicieusement. Quatre-vingt-huit (88 %) (71 sur 81) des employés interrogés ont indiqué que les suspensions liées au travail sont enregistrées dans le SGD. Toutefois, 27 % (22 sur 81) d'entre eux ne savaient pas où ces renseignements se situent dans le SGD. En fait, notre examen des dossiers a permis de constater que les suspensions sont indiquées à différents endroits dans le SGD, par exemple à l'écran du Registre des

²⁴ Source : rapport de la Vérification de la gestion de la population de délinquants



interventions, à l'écran de l'affectation aux programmes ou dans le rapport d'évaluation du programme.

Au cours de l'examen des dossiers électroniques, nous n'avons pas été en mesure d'établir les motifs de 27 % (20 sur 75) des suspensions. La politique indique que les délinquants faisant l'objet d'une suspension doivent être informés par écrit des motifs de leur suspension. Même si aucune directive n'était fournie dans la politique, on nous a informés qu'il était pratique courante de fournir aux détenus un exemplaire rempli du formulaire de suspension d'un programme (CSC/SCC 1188) lorsqu'un délinquant se voyait retiré une affectation. La politique actuelle ne précise pas où les suspensions liées au travail doivent être indiquées dans le SGD, ce qui fait en sorte que les suspensions sont enregistrées à différents endroits. Par conséquent, comme le SGD est l'une des principales sources d'information pour les membres du personnel, il est difficile d'indiquer les motifs des suspensions et de fournir de l'information à leur sujet. Il y a un risque que les membres du personnel ne trouvent pas les renseignements sur les suspensions liées au travail dans le SGD lorsqu'ils en ont besoin et qu'ils ne sachent pas que des suspensions sont en cours.

L'évaluation du rendement des délinquants n'est pas toujours effectuée conformément à la politique.

Selon la politique, les délinquants qui occupent un emploi doivent être évalués tous les 90 jours, ou chaque fois qu'ils terminent un programme. Quatre-vingt-dix pour cent (90 %) des membres du personnel interrogés (73 sur 81) connaissaient cette exigence. Toutefois, selon la vérification, 31 % des rapports de rendement examinés (112 sur 364) avaient été effectués après les 90 jours prévus²⁵, et 33 de ces rapports avaient été effectués après plus de 150 jours. Certains membres du personnel ont indiqué que l'exigence était parfois difficile à respecter, puisqu'à leur avis, la période de 90 jours est courte. Si le rapport de rendement est effectué tard, cela peut influencer l'examen du salaire du délinquant. Certains employés ont également indiqué que l'examen de la rémunération des détenus ne correspond pas au même calendrier, et que cela rend la gestion complexe. Ce point a aussi été soulevé antérieurement, lors de la *Vérification des opérations financières liées aux détenus*. La politique est en cours de révision, et ces problèmes pourraient être résolus pendant l'exercice en cours.

Conclusion

Certains éléments du cadre de gestion étaient en place, mais certains éléments importants sont incomplets ou absents. Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et compris dans le cas des comités d'intervention correctionnelle des établissements, et de façon générale, ceux-ci travaillaient très bien. Bien qu'il n'y ait pas de directive consacrée exclusivement à l'emploi et l'employabilité, les éléments liés à ce sujet et traités dans d'autres politiques étaient harmonisés aux lois pertinentes. Un bulletin de gestion de cas au sujet de l'emploi et de l'employabilité a été

²⁵ En fait, selon nos tests, un rapport de rendement n'est en retard que s'il est effectué après plus de 100 jours.



publié en 2004. Enfin, certaines mesures de suivi sont en place, conformément aux politiques, mais elles ne sont pas toujours appliquées.

Toutefois, certains éléments doivent être améliorés dans le domaine de l'emploi et de l'employabilité, notamment :

- une vision officielle, intégrée, communiquée et commune à l'ensemble du SCC fournirait une orientation globale vers laquelle tend le SCC en ce qui a trait à l'emploi et l'employabilité. Une initiative visant à regrouper toutes les responsabilités relatives à l'emploi et à l'employabilité sous le mandat de CORCAN a été élaborée, mais elle n'a pas encore été mise entièrement en œuvre;
- des objectifs stratégiques d'emploi et d'employabilité approuvés et bien communiqués, aussi bien pour les établissements que pour CORCAN, permettraient de soutenir la vision et fournirait un éclairage additionnel ainsi que l'orientation unique dont le SCC a besoin;
- l'existence d'une structure de gouvernance clairement communiquée et intégrée appuierait la mise en œuvre des programmes;
- la mise en œuvre d'une politique consacrée à l'emploi et l'employabilité tel que requis par le programme de transformation clarifierait les attentes dans ce domaine.

Recommandation 1 (Priorité 1 : La recommandation exige l'attention immédiate, la surveillance et le suivi de la part de la direction.)

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, doit concevoir et communiquer un document stratégique intégré qui comprendra les éléments suivants :

- une vision organisationnelle de l'emploi et de l'employabilité;
- des objectifs stratégiques pour les programmes d'emploi et d'employabilité destinés aux délinquants;
- une structure de gouvernance pour l'emploi et l'employabilité touchant tous les intervenants clé;
- des documents d'orientation intégrés, comme des politiques, des lignes directrices et des indicateurs de rendement propres aux programmes d'emploi et d'employabilité pour les délinquants.



Réponse de la gestion

Le SCC assurera la mise en œuvre complète d'une nouvelle vision pour les programmes d'emploi et d'employabilité destinés aux délinquants sous responsabilité fédérale. La stratégie intégrée d'emploi et d'employabilité renfermera : la vision organisationnelle; des objectifs stratégiques; une structure de gouvernance touchant tous les intervenants du SCC; un solide cadre financier et de gestion; un cadre et des documents stratégiques; et un cadre de mesure du rendement assorti de responsabilités claires.

4.2 Mesures de contrôle en place pour l'atteinte des objectifs des programmes

Nous avons évalué les mesures de contrôle en place veillant à l'atteinte des objectifs des programmes. Nous avons testé l'évaluation initiale et l'affectation des délinquants aux programmes d'emploi et d'employabilité afin de nous assurer qu'ils sont conformes aux exigences de la politique. À cette fin, nous avons soumis à une série de tests et d'analyses un échantillon de dossiers de délinquants tirés du SGD.

4.2.1 Évaluation initiale

Nous nous attendions à constater que l'évaluation initiale des délinquants était effectuée conformément aux DC 705 et 705-5 relativement aux évaluations initiales.

La section du plan correctionnel portant sur l'emploi n'était pas toujours remplie conformément aux politiques.

Les besoins des délinquants en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité sont établis lors de l'évaluation initiale. Il est essentiel que les établissements aient accès aux renseignements recueillis à l'admission pour que les intervenants clés puissent affecter les délinquants aux programmes d'emploi et d'employabilité qui répondent le mieux à leurs besoins. Lors des entrevues avec les membres du personnel, 79 % des répondants (26 sur 33) ont indiqué que les unités d'admission fournissent aux établissements les renseignements sur les besoins en emploi et en employabilité des délinquants. De plus, 84 % des employés interrogés (21 sur 25) ont indiqué que la partie du plan correctionnel portant sur l'emploi est consultée pour affecter un délinquant à un programme d'emploi et d'employabilité.

Selon la politique, quatre critères doivent être évalués dans la partie du plan correctionnel sur l'emploi, soit le plus haut niveau de scolarité atteint, les besoins du délinquant dans le domaine de l'emploi, la possibilité pour le délinquant d'obtenir un emploi dans le même domaine à la mise en liberté, et le degré de motivation du délinquant à participer à des programmes d'emploi ou d'employabilité. L'examen des dossiers a révélé que les quatre critères ne sont évalués que dans



29 % (72 sur 248)²⁶ des dossiers examinés. Les deux critères le plus souvent omis étaient la possibilité pour le délinquant d'obtenir un emploi dans le même domaine et le degré de motivation à participer aux programmes d'emploi. Si le plan correctionnel ne contient pas toutes les données requises, il y a un risque que les membres du personnel prenant des décisions relatives à l'emploi n'aient pas tous les renseignements dont ils ont besoin pour prendre ces décisions.

Les facteurs d'emploi et de scolarité étaient indiqués dans 97 % (241 sur 248) des plans correctionnels évalués, conformément à la politique. Dans 83 % des dossiers examinés (135 sur 162), l'épreuve canadienne de rendement pour adultes (ECRA) a été utilisée pour établir le niveau de scolarité. Dix-sept pour cent (17%) des dossiers révisés ne contenaient ni l'ECRA ni les relevés de note du délinquant.

4.2.2 Placements dans le cadre d'un programme d'emploi et d'employabilité

Nous nous attendions à constater que les placements dans le cadre des programmes d'emploi et d'employabilité sont effectués conformément à la politique.

Le processus d'embauche d'un délinquant est clair. Toutefois, certains outils utilisés, comme CHOIX, ne semblent pas convenir au placement des délinquants.

Le processus d'embauche des délinquants est clair et bien compris par 90 % (89 sur 99) des personnes qui ont répondu à nos questions. Les répondants croient que les exigences de la politique au sujet des placements dans le cadre d'un programme d'emploi sont claires et ne nécessitent aucune ligne directrice supplémentaire.

L'un des outils utilisés par les employés pour gérer les placements relatifs au travail et à l'employabilité est appelé CHOIX. Comme nous l'avons indiqué à la section 4.1.6 du présent rapport, CHOIX est un progiciel protégé par le droit d'auteur destiné à aider les personnes à explorer les options de plan de carrière en fonction des intérêts et des aptitudes. Il relie les aptitudes, intérêts et compétences avec des professions, des programmes postsecondaires et des renseignements sur les cours. La version autonome est mise à jour chaque année par le fournisseur. L'équipe de vérification a été informée que son utilisation coûtait annuellement 22,000 \$. Toutefois, le SCC doit embaucher des consultants pour faire passer le questionnaire. Le coût d'administration de CHOIX était d'environ 389 000 \$ pour le SCC à l'exercice 2011-2012, selon l'évaluation fournie par le Secteur des OPC. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, selon notre examen, seulement 27 % (59 sur 217) des dossiers des délinquants dans le SGD contenaient une mention que CHOIX avait été utilisé pour évaluer les placements relatifs à l'emploi.

²⁶ Pour nos tests sur l'évaluation initiale, nous avons exclu tous les dossiers dont les plans correctionnels dataient d'avant 2008, puisque les exigences des politiques étaient différentes à l'époque. Par conséquent, nous avons étudié 248 dossiers plutôt que 347.



Il convient de préciser qu'aucune politique n'exige que l'on utilise CHOIX, et les délinquants peuvent refuser de répondre au questionnaire. De plus, le SCC ne peut pas toujours placer les délinquants dans un établissement où les emplois appropriés sont offerts. Par conséquent, CHOIX ne semble pas bien adapté au contexte du SCC, où le choix de l'établissement où sera placé le délinquant dépend surtout de sa cote de sécurité et non de ses besoins dans le domaine de l'emploi et de l'employabilité. Cela pourrait expliquer pourquoi le pourcentage de délinquants évalués avec cet outil est si faible. Puisque CHOIX est peu utilisé, le SCC pourrait envisager de réexaminer la nécessité de dépenser des sommes importantes pour un outil qui n'est pas utilisé à son plein potentiel.

CONCLUSION

L'équipe de la vérification a évalué la conformité avec les politiques et les directives dont certains éléments étaient liés à l'emploi et à l'employabilité. Nous avons remarqué que certaines exigences des politiques ne sont pas suivies pour ce qui est de l'évaluation initiale, comme celles qui concernent le contenu de la section sur l'emploi dans le plan correctionnel. Nous avons aussi constaté que le logiciel CHOIX était soit mal adapté aux objectifs, soit utilisé de façon non optimale.

Recommandation 2 (Priorité 2 : La recommandation exige l'attention, la surveillance et le suivi de la part de la direction.)

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, doit passer en revue l'utilisation de certains outils de placement professionnel afin de vérifier si elle est optimale ou si les outils sont toujours pertinents.

Réponse de la gestion

La recommandation n° 2 a été menée à bien.

En juillet 2013, le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, a mis fin à l'utilisation continue de l'outil CHOIX. Le SCC a instauré l'Instrument de définition et d'analyse des facteurs dynamiques – révisé (IDAFD-R).



Recommandation 3 (Priorité 2 : La recommandation exige l'attention, la surveillance et le suivi de la part de la direction.)

Les sous-commissaires régionaux, avec l'aide du commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, devraient gérer l'emploi conformément aux orientations et aux lignes directrices actuelles, y compris en ce qui a trait au contenu de la section du plan correctionnel portant sur l'emploi.

Réponse de la gestion

Chaque région soumettra les évaluations de l'employabilité à des examens opérationnels pour veiller à se conformer aux directives en vigueur. Une fois la nouvelle stratégie d'emploi et d'employabilité instaurée, l'orientation stratégique sera rajustée au besoin.

4.3 Utilisation et optimisation des ressources

Nous avons évalué l'efficacité de l'utilisation des ressources pour obtenir les résultats escomptés en matière d'emploi et d'employabilité. Nous avons tenu compte des ressources financières, matérielles et humaines disponibles et du coût de participation des délinquants à un programme d'emploi ou d'employabilité.

4.3.1 Ressources financières

Nous nous attendions à constater que les ressources financières sont manifestement liées aux objectifs des programmes d'emploi et d'employabilité. Nous avons eu quelques problèmes à évaluer ce critère, puisqu'il a été difficile de faire la synthèse des renseignements financiers provenant de différentes sources, comme l'outil de gestion des ressources (OGR) et le Système intégré de rapports (SIR). Il a aussi parfois été difficile d'obtenir des renseignements sur des questions relatives aux coûts, comme les frais relatifs à un programme, à l'acquisition et à l'utilisation d'un logiciel, parce qu'il n'était pas facile de les obtenir ou parce que le code attribué à ces dépenses ne permettait pas d'établir de lien direct avec les coûts liés à l'emploi.

En outre, il a été déterminé que le SCC n'avait pas établi de façon complète et claire et mis à jour régulièrement l'ensemble des coûts liés à l'emploi et à l'employabilité. Par exemple, une partie de la formation professionnelle était financée par d'autres sources (CORCAN et/ou les établissements), qui différaient d'une région à l'autre en fonction de mécanismes élaborés localement. On nous a aussi appris que d'autres coûts liés à l'emploi et à l'employabilité, assumés par divers intervenants comme la Direction des programmes pour délinquants et de la réinsertion sociale, le Secteur des délinquantes et la Direction des initiatives pour les Autochtones, n'étaient pas comptabilisés. Lorsque l'équipe de vérification a examiné les



systèmes financiers, elle n'a pas pu avoir accès facilement aux dépenses liées à l'emploi et à l'employabilité.

4.3.1.1 Comptes de CORCAN et du SCC

Le coût d'emploi par détenu chez CORCAN n'est pas toujours couvert par la somme des revenus et des frais d'activités correctionnelles et de formation.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, CORCAN doit financer ses activités au moyen d'un fonds renouvelable et des revenus de ses ventes. De plus, le SCC fournit à CORCAN un financement pour les services correctionnels et la formation visant à compenser la charge de travail additionnelle imposée par le milieu carcéral, les politiques gouvernementales et les exigences de formation. Le *Rapport sur les orientations futures* de 2010, sur le programme de transformation, indique qu'il faudra procéder à un examen des options qui s'offrent à CORCAN pour lui permettre de demeurer viable sur le plan financier. Cet examen engloberait, entre autres, les options qui permettraient de tirer davantage profit de l'indemnité pour les services correctionnels et la formation du SCC afin de soutenir l'accroissement des occasions d'emploi et d'acquisition de compétences se présentant aux délinquants.²⁷

Les délinquants en établissement ont besoin de plus de formation et de plus de surveillance que les autres employés, ce qui fait qu'il en coûte plus cher de les employer. Comme l'indique la ligne 2 du tableau 2, ci-dessous, selon notre analyse, même en tenant compte du financement reçu pour les frais de formation et frais correctionnels, CORCAN n'a pas pu couvrir ses dépenses pendant 3 des 5 exercices financiers de 2008 à 2012. En tout, CORCAN accuse un déficit de plus de 500 000 \$ sur cinq ans.

Tableau 2

Coûts de CORCAN pour le SCC pour la période de 5 ans, de 2007-2008 à 2011-2012²⁸					
Année	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
1) Frais de formation et frais correctionnels*	19 695 \$	24 202 \$	23 643 \$	24 203 \$	23 308 \$
2) Activités (surplus)/ déficit*	889 \$	(511 \$)	969 \$	2 443 \$	(3 296 \$)
3) Contribution totale du SCC*	20 584 \$	23 691 \$	24 612 \$	26 646 \$	20 012 \$
4) Nombre d'heures travaillées*	2 620	2 458	2 600	2 800	2 850

²⁷ Source : *Programme de transformation — Rapport sur les orientations futures*, juillet 2010.

²⁸ Source : les états financiers de CORCAN pour 2011-2012.



5) Nombre d'ETP**	2 183	2 048	2 167	2 333	2 375
6) Coût par ETP	9 428 \$	11 566 \$	11 359 \$	11 420 \$	8 426 \$
*Les montants indiqués dans les rangées 1 à 4 sont en milliers de dollars.					
** 1 ETP = 1 200 heures (selon l'hypothèse de CORCAN)					

Le SCC a donné plus de 115,1 millions de dollars au cours des cinq derniers exercices financiers pour soutenir CORCAN, ce qui représente une moyenne de 23 millions de dollars par exercice. Les coûts annuels de CORCAN par ETP pour le SCC varient de 8 426 \$ (2007-2008) à 11 566 \$ (2010-2011).

Nous avons aussi calculé le coût de production et de vente des biens et les avons comparés au nombre d'heures travaillées par les délinquants. Le tableau 2 ci-dessus indique les données financières tirées des états financiers vérifiés annuels de CORCAN et présentées dans son rapport annuel. La troisième rangée est la somme du montant du financement de la formation et des services correctionnels payés par le SCC à CORCAN et de celui des surplus (ou du déficit) engendrés par les activités de CORCAN, alors que la sixième rangée (la rangée 3 divisée par la rangée 5) calcule le coût par ETP.

4.3.1.2. Formation professionnelle

Il y avait peu de critères pour la mesure du rendement en ce qui concerne la formation professionnelle. L'investissement dans la formation professionnelle pouvait être déterminé, ainsi que les résultats concernant le nombre de certificats de formation professionnelle décernés et le nombre de délinquant ayant reçu la formation.

La formation professionnelle sert à améliorer l'employabilité des délinquants. La formation doit être certifiée par une tierce partie afin de veiller à ce que lorsque le délinquant sera mis en liberté, la formation soit reconnue dans la collectivité. Pour améliorer l'employabilité des délinquants et leur permettre d'acquérir des compétences professionnelles, le SCC travaille également avec des organismes spécialisés dans la collectivité pour offrir de la formation professionnelle et des certificats reconnus dans la collectivité en lien avec le marché du travail dans des domaines comme la construction, les arts culinaires, la soudure et la charpenterie. La formation professionnelle peut comprendre différents sujets, comme la santé et la sécurité, les compétences d'employabilité, l'opération de machinerie, les premiers soins, etc. Les cours sont fournis dans les établissements et peuvent avoir différentes durées, allant d'une heure à plusieurs mois, selon le sujet.

Les programmes d'employabilité sont offerts aux délinquants ayant des besoins dans le domaine. Le coût d'embauche d'un délinquant tient compte de la formation professionnelle. Le SCC offre une vaste gamme de cours de formation professionnelle afin que les délinquants puissent obtenir



des compétences qui leur permettront d'être engagés, et de trouver un emploi lorsqu'ils retourneront dans la collectivité. Bien que la restructuration de la formation professionnelle n'a pas été mise en œuvre entièrement, les comités de direction régionaux sur la formation professionnelle présente des plans régionaux de formation chaque année, des cibles sont établies dans le plan d'activités de CORCAN et les résultats sont indiqués dans le rapport annuel de CORCAN ainsi que dans le rapport de fin d'exercice sur l'emploi et l'employabilité. Voir le tableau 3 à ce sujet.

À l'exercice 2011-2012, CORCAN a dépensé 1 485 623 \$ en formation professionnelle, comme l'indique le tableau 3, ci-dessous. Ces dépenses sont aussi indiquées au tableau 2 ci-dessus (rangée 2), dans les résultats des activités de CORCAN. Les coûts varient d'une région à l'autre, comme l'indique le tableau 3 ci-dessous.

Au cours de l'exercice 2011-2012, 14 243 certificats de formation professionnelle ont été décernés. Le secteur des opérations et programmes correctionnels a fourni à l'équipe de vérification le nombre d'heures de formation professionnelle donnée en 2011-2012, soit 760 350 heures. Les heures ont été calculées au moyen du tableau de description de la formation professionnelle et du nombre de certificats décernés. Lorsqu'on fait la moyenne des coûts de la formation par certificat, les résultats diffèrent grandement, puisque la nature et la durée des cours de formation professionnelle ne sont pas uniformes. De plus, puisqu'il n'y a pas de façon de comparer les certificats, parce que les lois sont différentes d'une province à l'autre, les régions qui offrent plus de cours de courte durée ont un plus faible coût par certificat.

Tableau 3 Ventilation des coûts de la formation professionnelle Exercice 2011-2012							
Région	Coûts pour CORCAN¹	Activités du SCC²	Activités de CORCAN et du SCC	Certificats professionnels³	Heures de formation⁴	Nombre de délinquants⁵	Coût par certificat
Atlantique	124 150 \$	453 994,80 \$	578 144,80 \$	1 221	69 274,75	551	473,50 \$
Québec	309 409 \$	2 554 742,31 \$	2 864 151,31 \$	786	446 840	500	3 643,96 \$
Ontario	477 874 \$	466 192,65 \$	944 066,65 \$	3 320	107 424	1 526	284,36 \$
Prairies	494 145 \$	912 789,07 \$	1 406 934,07 \$	7 166	88 030	1 664	196,33 \$
Pacifique	80 045 \$	614 617,01 \$	694 662,01 \$	1 744	47 941,75	759	398,32 \$
National⁶				6	839	3	
Total	1 485 623 \$	5 002 335,84 \$	6 487 958,84 \$	14 243	760 349,50	5 003	456 \$

1) Source : États de compte vérifiés de CORCAN pour l'exercice 2011-2012

2) Source : SIFM, 9 octobre 2013 pour l'exercice financier 2011-2012. Ces données représentent les centres de coûts 467, 469, 472, 473 et 480.



- 3) *Rapport de fin d'exercice 2011-2012 du PEE Source : Date de mise à jour de l'entrepôt des données : 2012-04-15 SMLC (SGD)*
- 4) *Fondé sur la durée des programmes professionnels dans le tableau descriptif national de la formation professionnelle*
- 5) *Rapport de fin d'exercice 2011-2012 du PEE Source : Date de mise à jour de l'entrepôt des données : 2012-04-15 SMLC (SGD)*
- 6) *Il s'agit d'une anomalie statistique.*

Nota 1 : Moins de certificats sont décernés au Québec, mais on y donne beaucoup plus d'heures de formation. Les occasions de formation professionnelle au Québec sont généralement plus longues que dans les autres régions, et les coûts y sont beaucoup plus élevés.

Nota 2 : Les sommes accordées aux formations ne correspondent pas aux plans de formation actuels, puisque certains coûts sont liés aux salaires relatifs à la formation. Certains instructeurs sont certifiés par une tierce partie pour offrir la formation.

4.3.1.3 PNCE

Nous nous attendions à constater que les programmes d'emploi et d'employabilité offerts aux délinquants répondent aux critères d'efficacité et d'efficience.

La prestation du programme d'employabilité intitulé le PNCE n'était pas uniforme et efficace.

Le Programme national des compétences relatives à l'employabilité (PNCE) fait partie de la formation professionnelle axée sur l'employabilité.

Pour répondre à l'évaluation du Programme national des compétences relatives à l'employabilité, on a comparé le PNCE à un groupe de 119 programmes offerts aux délinquants dans la collectivité. Dix d'entre eux offraient des éléments de formation semblables à ceux du PNCE. Bien qu'aucun de ces programmes ne soit une copie conforme du PNCE, on a établi que l'offre de programmes d'employabilité aux détenus était importante, puisque les détenus sont motivés et ont un meilleur accès dans les établissements, alors que les délinquants dans la collectivité sont plus préoccupés par gagner leur vie à leur mise en liberté. Un code de projet a été établi pour effectuer un meilleur suivi des coûts après l'évaluation initiale. Toutefois, en raison d'un manque de financement pour le programme, il n'a pas été offert de façon uniforme, et les résultats pourraient ne pas être concluants.

Au cours de l'exercice 2011-2012, 236 certificats du PNCE ont été décernés au total dans l'ensemble des établissements. Dans une région, le PNCE n'était pas du tout offert, car il n'y avait pas de formateur. Au total, le PNCE a été offert dans 19 établissements en 2011-2012. Des 16 établissements visés par notre vérification, neuf ont offert le PNCE cette année.



Les seules données financières facilement accessibles montrent que le PNCE coûte environ 500 000 \$ par année à l'échelle nationale²⁹. Les avis du personnel interrogé au sujet du PNCE étaient partagés. 53 % (53 sur 100) ont dit qu'il s'agit d'un bon programme, 17 % (17 sur 100) ne le connaissaient pas, et 21 % (21 sur 100) ont indiqué qu'il n'était pas offert à leur établissement. Selon les répondants, la principale raison pour laquelle le PNCE n'était pas offert dans leur établissement était le manque de ressources. Le PNCE a été créé pour fournir des compétences en employabilité aux délinquants qui en ont le plus besoin. Compte tenu des différences observées entre les régions sur le plan de la prestation, il se pourrait que le programme ne soit pas utilisé le plus efficacement possible.

4.3.2 Attribution des fonds

Nous nous attendions à constater que les fonds sont attribués de façon à optimiser les ressources.

Étant donné les difficultés mentionnées plus haut en lien avec la détermination des coûts et les mesures de rendement, il n'a pas été possible de déterminer si le SCC obtient un bon rendement sur ses dépenses en matière d'emploi et d'employabilité.

La vérification a pu déterminer que le SCC met en place de nombreuses activités en lien avec l'emploi et l'employabilité. Des efforts importants sont déployés afin d'assister les délinquants à maintenir et à développer les compétences dont ils auront besoin pour réintégrer la marché du travail lors de leur mise en liberté. Cependant, en nous basant sur l'information disponible à ce moment-ci, il n'a pas été possible d'évaluer pleinement l'efficacité des coûts et le bon usage des fonds du SCC pour l'emploi et l'employabilité.

Certains établissements nous ont indiqué ne pas avoir assez d'occasions d'emploi et d'employabilité pour garder les délinquants occupés.

Comme indiqué ci-dessous, les employés interrogés croyaient qu'il y a un domaine où le SCC a de la difficulté à répondre à ses engagements liés à l'emploi et à l'employabilité.

Cinquante et un pour cent (51 %) des employés interrogés (41 sur 81) ont mentionné qu'ils n'avaient pas toujours suffisamment d'occasions d'emploi et d'employabilité pour tenir les délinquants occupés. Les motifs les plus souvent indiqués sont l'absence d'infrastructures adéquates et le manque de ressources pour surveiller les délinquants dans les programmes d'emploi et d'employabilité. Dans les entrevues, les membres du personnel ont indiqué que parfois, ils doivent annuler des programmes parce qu'ils manquent de ressources. Pour certains établissements, le défi consiste à trouver des occasions d'emploi à un grand nombre de nouveaux arrivants en raison des déplacements des détenus après la fermeture de certaines unités opérationnelles. Les délinquants inactifs qui n'ont pas d'emploi peuvent entraîner un risque relatif

²⁹ Source : Rapport d'évaluation sur le PNCE. Selon ce rapport, le coût du PNCE à l'exercice 2008-2009 était de 512 000 \$, alors que 64 séances du PNCE ont été offertes.



à la sécurité. De plus, pour occuper les délinquants, certains établissements pourraient choisir de leur offrir des occasions d'emploi qui n'ajoutent rien à leur expérience de travail.

CONCLUSION

Comme nous l'avons indiqué au début de la présente section, il a été difficile d'obtenir les renseignements financiers et non financiers, ce qui a nui à notre capacité d'effectuer une analyse significative. Malgré ces conditions, nous avons été en mesure de relever certains domaines où les pratiques de gestion pourraient être améliorées, soit :

- une meilleure capacité de déterminer l'ensemble des coûts liés aux activités d'emploi et d'employabilité permettrait de mieux comprendre les investissements effectués dans ce domaine;
- une révision de CORCAN doit être faite afin de s'assurer que le coût lié à l'emploi des délinquants est entièrement couvert par les revenus, et ce, même en tenant compte des frais de formation et des frais correctionnels.
- de meilleures mesures du rendement permettant une comparaison valable de la formation fournie dans les diverses régions sont requises;
- l'offre du PNCE doit être ré-évaluée.

Recommandation 4 (Priorité 2 : La recommandation exige l'attention, la surveillance et le suivi de la part de la direction.)

Le commissaire adjoint, Services corporatifs, en collaboration avec le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, doit passer en revue le cadre de gestion et le cadre financier liés à l'emploi et à l'employabilité au SCC, y compris le financement fourni à CORCAN pour la formation et les services correctionnels, ainsi que la formation professionnelle, dans le but d'améliorer la productivité de ces activités, la possibilité d'établir des rapports à leur sujet et leur durabilité.

Réponse de la gestion

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, en collaboration avec le commissaire adjoint, Services corporatifs, reverra le cadre financier et de gestion de l'employabilité et de l'emploi au SCC. L'examen tiendra compte des frais correctionnels et de formation de CORCAN, et des dépenses affectées à la formation professionnelle, afin d'améliorer la productivité, la possibilité d'établir des rapports et la viabilité de ces activités.



Recommandation 5 (Priorité 2 : La recommandation exige l'attention, la surveillance et le suivi de la part de la direction.)

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, devrait analyser les coûts et les avantages du programme du PNCE dans les établissements et établir une stratégie en réponse au résultat de cet examen.

Réponse de la gestion

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels, réalisera une analyse coûts-avantages de la prestation du PNCE dans les établissements.



5.0 Conclusion générale

Comme nous l'avons mentionné précédemment, un des facteurs clés de la réussite de la réinsertion sociale des délinquants consiste à leur fournir des possibilités d'emploi et à améliorer leur employabilité. Compte tenu de l'importance de ces activités, l'équipe de vérification s'attendait à ce que l'emploi et l'employabilité soient intégrés entre le SCC et CORCAN. À plusieurs égards, le cadre de gestion de CORCAN est plus solide que celui du reste du SCC. Toutefois, au SCC, d'autres groupes jouent un rôle dans ces activités, et, actuellement, certains éléments importants d'un cadre approuvé n'ont pas été établis, soit une vision claire, des objectifs stratégiques et une structure de gouvernance qui permette une responsabilisation entière et transparente. Les renseignements financiers accessibles ne permettent pas de confirmer l'établissement de l'ensemble des coûts relatifs à l'emploi et à l'employabilité. La durabilité de CORCAN dépend entièrement du financement que lui accorde le SCC chaque année pour les frais de formation et de services correctionnels.

L'équipe de vérification a constaté ce qui suit pour chacun des objectifs :

Objectif 1 de la vérification : Des éléments du cadre de gestion étaient en place, mais certains éléments importants étaient incomplets ou absents.

Objectif 2 de la vérification : Il était évident que les besoins des délinquants en ce qui a trait à l'emploi et à l'employabilité étaient relevés au cours de l'évaluation initiale. Toutefois, certaines exigences liées à l'évaluation initiale n'étaient pas suivies, et le logiciel CHOIX ne semblait pas convenir au placement des délinquants.

Objectif 3 de la vérification : Les frais liés à l'embauche d'un délinquant chez CORCAN n'étaient pas toujours couverts par les revenus et le financement lié aux frais de formation et aux frais correctionnels, et il était nécessaire d'examiner les cadres de gestion et les cadres financiers liés à l'emploi et à l'employabilité au SCC. Enfin, nous n'avons pas trouvé de critère permettant de mesurer le rendement ou les investissements en ce qui concerne la formation professionnelle, et la formation professionnelle offerte dans le cadre du PNCE n'était pas donnée de façon uniforme, efficiente et efficace.



**Service correctionnel du Canada
Secteur de la vérification interne**

**Vérification des programmes
d'emploi et d'employabilité à
l'intention des délinquants
378-1-280**

Réponse de la gestion

Le commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels (CAOPC), accepte toutes les recommandations qui précèdent, telles qu'elles ont été présentées dans le rapport.

L'objectif à long terme est d'adopter une nouvelle vision pour les programmes d'emploi et d'employabilité destinés aux délinquants sous responsabilité fédérale. Pour appuyer l'élaboration de cette vision, un plan d'action détaillé qui expose des activités à court, moyen et long terme a été établi afin de corriger les lacunes soulevées dans la vérification. Toutes les mesures visant à donner suite aux recommandations seront entièrement mises en œuvre au plus tard le 31 mars 2015.



ANNEXE A

Objectifs et critères de la vérification

OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION	CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION
1. Fournir l'assurance raisonnable que le cadre de gestion est en place en vue de favoriser l'emploi et l'employabilité des délinquants au SCC, qu'il est adéquat et efficace.	1.1 Il y a une vision claire de l'emploi et de l'employabilité, qui est comprise et suivie par tous les intervenants.
	1.2 Les objectifs stratégiques ont été définis et des programmes sont mis sur pied pour les atteindre.
	1.3 Une structure de gouvernance est en place afin que la responsabilisation soit exercée en matière d'emploi et d'employabilité.
	1.4 Les politiques sont conformes aux dispositions législatives.
	1.5 Les rôles et responsabilités de tous les intervenants sont définis.
	1.6 Les employés disposent d'outils pour faire leur travail et pour contribuer à l'atteinte des objectifs des programmes d'emploi et d'employabilité.
	1.7 Une surveillance est en place pour que les résultats des programmes soient mesurés et rapportés.
2. Fournir l'assurance raisonnable que des contrôles sont en place pour s'assurer que les objectifs des programmes sont atteints.	2.1 En ce qui concerne l'emploi et l'employabilité, l'évaluation initiale est effectuée conformément à la politique en vigueur.
	2.2 Les placements dans le cadre du programme d'emploi et d'employabilité sont conformes à la politique.
3. Fournir l'assurance raisonnable que les ressources sont utilisées de façon efficace pour obtenir les résultats escomptés en matière d'emploi et d'employabilité.	3.1 L'utilisation des ressources financières est clairement liée aux objectifs des programmes.
	3.2 Les ressources humaines en place permettent l'atteinte des objectifs des programmes.
	3.3 Les fonds sont affectés de manière à assurer la rentabilité des opérations.



ANNEXE B

Emplacement des unités opérationnelles examinées

Région	Unités opérationnelles
Administration centrale	<ul style="list-style-type: none">• CORCAN
Atlantique	<ul style="list-style-type: none">• Pénitencier de Dorchester• Établissement Westmorland• Établissement Nova
Québec	<ul style="list-style-type: none">• Établissement Archambault (essai)• Établissement Drummond• Centre fédéral de formation• Établissement de Cowansville
Ontario	<ul style="list-style-type: none">• Établissement de Joyceville• Établissement de Collins Bay• Établissement Pittsburgh
Prairies	<ul style="list-style-type: none">• Établissement de Drumheller• Établissement d'Edmonton pour femmes• Établissement Riverbend
Pacifique	<ul style="list-style-type: none">• Établissement Ferndale• Établissement de Matsqui• Établissement William Head



ANNEXE C

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION

Les techniques décrites ci-dessous ont été utilisées pour recueillir les éléments probants :

Entrevues : des entrevues ont été menées auprès d'un grand nombre d'intervenants clés, soit des directeurs d'établissement, des directeurs adjoints, Interventions, des directeurs adjoints, Services de gestion, des gestionnaires, Évaluation et interventions, des agents de libération conditionnelle en établissement, des directeurs régionaux de CORCAN, des directeurs adjoints de CORCAN, des gestionnaires des opérations de CORCAN, des surveillants d'atelier de CORCAN, des instructeurs en chef de CORCAN, des gestionnaires de l'emploi et de l'employabilité de CORCAN, des gestionnaires de programmes, des conseillers en évaluation liée à l'employabilité et des détenus qui travaillent. Des entrevues ont également été effectuées auprès de la direction de CORCAN à l'AC.

Examen de la documentation : Les documents pertinents seront examinés, notamment : des dossiers de délinquants contenus dans le Système de gestion des délinquant(e)s (SGD), les directives du commissaire, la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* et son *Règlement*, les documents relatifs aux processus et les manuels de procédures.

Tests : Des tests ont été effectués pour déterminer s'il existe des éléments suffisants et probants et s'ils appuient les programmes d'emploi et d'employabilité.

Examen analytique : Un examen analytique de la documentation, des entrevues et des résultats des tests ont été effectués tout au long de la vérification pour déceler des tendances et assurer la conformité.

Étude des dossiers : L'étude des dossiers a été menée d'après un échantillon statistique de dossiers de délinquants pour voir ce qu'il en est de l'aiguillage de ces derniers et de leurs antécédents de travail. La période de couverture pour la présente vérification était l'exercice 2011-2012. La taille de l'échantillon était de 347 délinquants participant à un programme d'emploi ou d'employabilité en date du 15 avril 2012. 39 étaient des femmes et 38 % de l'échantillon avaient des besoins en santé mentale.

Sélection de l'échantillon et de l'unité opérationnelle : Comme l'emploi des détenus touche surtout les populations des établissements à sécurité moyenne et des établissements à sécurité minimale, ce sont ces établissements qui ont fait l'objet de la présente vérification. En choisissant les établissements à sécurité minimale et moyenne, l'équipe chargée de la vérification a pu examiner tant CORCAN que l'emploi en établissement. Quelques établissements pour femmes ont également été retenus de manière à dresser un tableau plus complet de l'emploi et de l'employabilité.



ANNEXE D

LISTE DES ACRONYMES

AC :	Administration centrale
BPR :	Bureau de première responsabilité
BVG :	Bureau du vérificateur général
CAAT :	Canadian Adult Achievement Test
CEC :	Centre d'emploi dans la collectivité
CIC :	Comité d'intervention correctionnelle
DC :	Directive du commissaire
EGC :	Équipe de gestion de cas
ETP :	Équivalent temps plein
FC&FF :	Frais correctionnels et frais de formation
NNF :	Normes nationales de formation
OPC :	Opérations et programmes correctionnels
OGR :	Outil de gestion des ressources
OSS :	Organisme de service spécial
PEE :	Programme d'emploi et d'employabilité
PNCE :	Programme national des compétences relatives à l'emploi
RSCMLC :	Règlement sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition
SCC :	Service correctionnel Canada
SEC :	Services d'emploi dans la collectivité
SIR :	Système intégré de rapports
SGD :	Système de gestion des détenus



ANNEXE E

GLOSSAIRE

Comité d'intervention correctionnelle (CIC) — équipe multidisciplinaire qui approuve les interventions et contribue aux recommandations ou aux décisions dans les cas complexes. L'Équipe interdisciplinaire de santé mentale fait partie du Comité d'intervention correctionnelle³⁰.

Équivalent temps plein (ETP) — mesure visant à établir le nombre de délinquants qui travaillent, à raison de 1 200 heures de travail par année. Un ETP équivaut à 1 200 heures de travail par année.

Équipe de gestion des cas (EGC) – personnes participant à la gestion du cas d'un(e) délinquant(e), c'est-à-dire au moins un agent de libération conditionnelle et le/la délinquant(e), auxquelles s'ajoutent l'agent correctionnel II ou l'intervenant de première ligne dans les établissements.³¹

Fonds renouvelable — un fonds spécial accordé aux OSS pour leur permettre de ne pas dépendre d'un budget de services votés. Les fonds renouvelables sont accordés aux OSS qui peuvent obtenir des revenus pour couvrir leurs frais d'exploitation CORCAN dispose d'un fonds renouvelable.

Formation professionnelle — formation offerte aux délinquants afin de les aider à obtenir de compétences et des comportements essentiels pour être engagés dans la collectivité à leur mise en liberté.

OPEX — firme d'experts-conseils offrant des services de conseillers en emploi pour aider les délinquants à établir leurs besoins en ce qui a trait à l'emploi.

Organisme de service spécial (OSS) — une organisation qui est indépendante d'un ministère. Le concept de l'OSS vise à obtenir un équilibre entre le contrôle (et l'absence de risque) et le désir d'encourager l'innovation et de promouvoir les initiatives. Parfois, les OSS ont un fonds renouvelable. CORCAN est un OSS.

Programmes correctionnels — intervention structurée qui vise à réduire la récidive en agissant sur des facteurs validés empiriquement et liés directement au comportement criminel des délinquants.³²

³⁰ Source : DC 726, Annexe A, en date du 2013-01-04

³¹ DC 700 - Annexe A, 2012-06-13

³² Source : DC 726, Annexe A, en date du 2013-01-04



**Service correctionnel du Canada
Secteur de la vérification interne**

**Vérification des programmes
d'emploi et d'employabilité à
l'intention des délinquants
378-1-280**

Programme national des compétences relatives à l'emploi (PNCE) — est un programme de formation professionnelle conçu pour aider les délinquants à obtenir des compétences relatives à l'employabilité. Il cible les délinquants ayant des besoins élevés en matière d'employabilité. Il a été conçu par le SCC et le Conference Board du Canada.

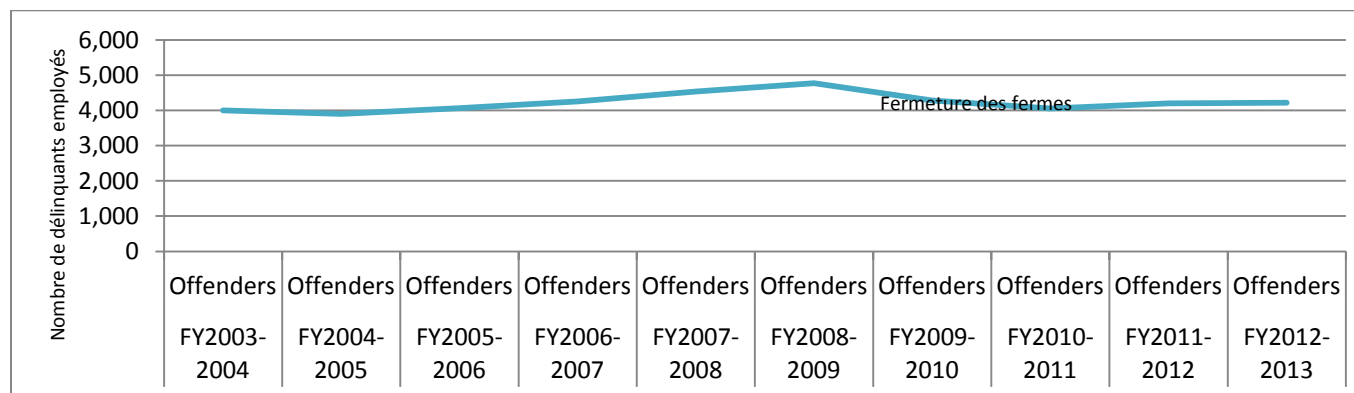
Système de gestion des délinquant(e)s (SGD) — système électronique de gestion des dossiers qui gère l'information sur les délinquants sous responsabilité fédérale tout au long de leur peine.

ANNEXE F

Données sur 10 ans – CORCAN, national³³

Nombre de délinquants ayant un emploi : augmentation de 5,4 % en 10 ans

2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
4 001	3 901	4 064	4 250	4 538	4 770	4 281	4 052	4 201	4 217

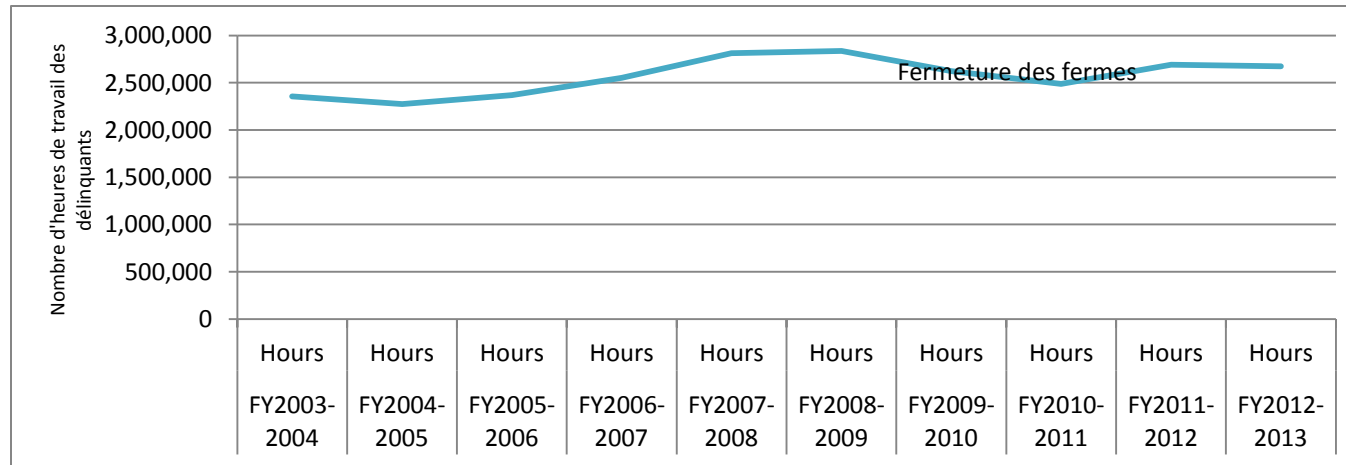


(Offenders = Délinquants)

³³ Source : Date de mise à jour de l'entrepôt des données : 2013-04-14 CIJP – dépôt de données (SGD)

Nombre d'heures de travail des délinquants : augmentation de 39,3 % sur 10 ans

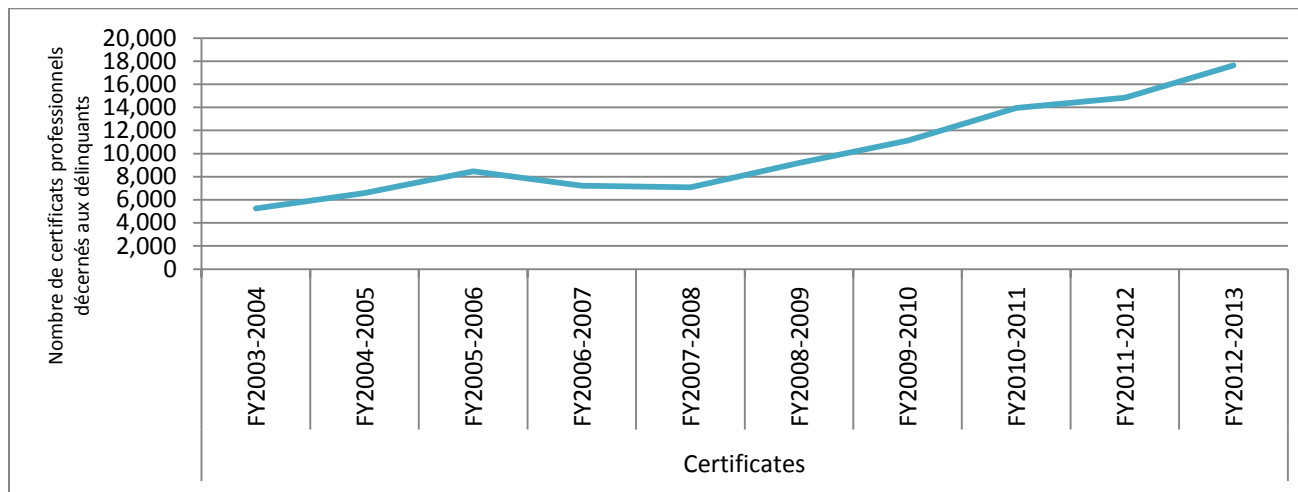
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
2 355 600	2 275 356	2 369 790	2 552 700	2 811 684	2 834 562	2 623 434	2 488 116	2 689 524	2 671 836



(Hours = Heures)

Nombre de certificats professionnels décernés aux délinquants : augmentation de 235,9 % sur 10 ans

2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
5 253	6 572	8 452	7 207	7 092	9 184	11 131	13 949	14 843	17 646



(Certificates = Certificats)