

ASRSQ
ASSOCIATION DES SERVICES DE RÉHABILITATION SOCIALE DU QUÉBEC

ÉTUDE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL
ET DES MODALITÉS D'ENCADREMENT
APPLIQUÉES LORS DE L'ÉLARGISSEMENT DES
PERSONNES CONTREVENANTES

Position de l'ASRSQ

Janvier 2001

ÉTUDE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL ET DES MODALITÉS D'ENCADREMENT APPLIQUÉES LORS DE L'ÉLARGISSEMENT DES PERSONNES CONTREVENANTES

Position de l'ASRSQ

Janvier 2001

Recherche et rédaction :
Stéphane Lemay-Langlois

Table des matières

Introduction

1 : Fin de sentence et libération sous le régime provincial au Québec : peut-on parler de « processus »?

1.1 : Multiplicité des instances et des critères de décision

1.1.1 : À qui la responsabilité?

1.1.2 : Critères décisionnels à géométrie variable

1.1.3 : Absence de synchronisme entre les organismes et intervenants

1.1.4 : Résultat : confusion pour les acteurs et pour les contrevenants

1.2 : L'évaluation des contrevenants et l'élaboration de leur dossier personnel fait gravement défaut

1.2.1 : Évaluation criminologique ou gestion de ressources humaines?

1.2.2 : Échange et intégration de l'information pertinente à la prise de décision

1.3 : L'évolution des services aux antipodes de l'évolution de la clientèle

1.3.1 : Glissement vers des objectifs administratifs

1.3.2 : Coupures budgétaires

1.3.3 : Augmentation du nombre des cas lourds et/ou complexes

1.3.4 : Recul de l'encadrement

2 : Des solutions simples et accessibles

2.1 : Les bénéfices d'un processus plus homogène

2.2 : Une évaluation systématique

2.3 : Homogénéisation de la structure et individualisation de l'intervention

2.4 : Un ajustement de l'approche s'impose

Conclusion

Références

Tableaux, figures et cas

Tableau 1 : Étapes principales de la sentence carcérale	p. 6
Tableau 2 : Définition des termes du « processus de désignation de profil »	p. 16
Tableau 3 : Répartition des tâches selon le profil des contrevenants	p. 18
Tableau 4 : Coûts moyens des ressources, 1993-94 et 1998-99	p. 23
Figure 1 : Nouveau « processus de désignation du profil »	p. 15
Figure 2 : Changement organisationnel selon la DGSC	p. 21
Figure 3 : Changement organisationnel fondé empiriquement	p. 22
Cas n°1 : Libération conditionnelle et réduction de peine	p. 8
Cas n°2 : Absence d'information	p. 19

Acronymes

ARCQ	Association des résidences communautaires du Québec
ASC	Agent des Services correctionnels
ASRSQ	Association des services de réhabilitation sociale du Québec
CQLC	Commission québécoise des libérations conditionnelles
CNLC	Commission nationale des libérations conditionnelles
DACOR	Dossiers administratifs correctionnels (base de données)
DESMO	Direction de l'évaluation et des services en milieu ouvert
DGSC	Direction générale des Services correctionnels
MSP	Ministère de la Sécurité publique du Québec
PEMO	Programme d'encadrement en milieu ouvert
PIC	Plan d'intervention correctionnel
SCC	Service correctionnel du Canada
SCQ	Services correctionnels du Québec

Introduction

Une chose frappe aussitôt celui qui consulte les intervenants des services de réhabilitation: une grande frustration a gagné la plupart d'entre eux. Pour d'autres, il s'agit d'une résignation à la conclusion que rien ne fonctionne et que comme rien ne changera il vaut mieux simplement tenter de tirer son épingle du jeu. La frustration est d'autant plus grande du fait que la Direction des Services correctionnels (DGSC) les consulte et les implique à tous les détours – au point que s'installe presque une fatigue de participer – mais sans jamais prendre leurs recommandations au sérieux. Au mieux, on intègre à la va-comme-je-te-pousse quelques idées ça et là mais sans se soucier d'élaborer un ensemble clair et cohérent.

Ce document tente d'identifier un certain nombre de problèmes fondamentaux qui sont à la base de la multitude de déficiences du système plutôt que de simplement fournir une énumération de ces dernières. Au cours des dernières années, l'évolution organisationnelle de la DGSC a démontré qu'une approche visant à soulever et corriger des problèmes spécifiques est vouée à l'échec. En effet, jusqu'à maintenant les correctifs arbitrairement adoptés par la Direction se sont presque toujours immédiatement transformés en nouveaux problèmes, sous l'effet de courants de fond avec lesquels ils ne sont tout simplement pas compatibles. L'addition d'une nouvelle couche de peinture ne parviendra pas à faire tenir ce bâtiment vétuste et rongé de toutes parts, surtout face aux intempéries qui s'annoncent.

En général, il est possible de séparer la littérature produite par la DGSC en deux catégories principales. La première est concentrée surtout sur « l'excellence dans la gestion administrative », comme par exemple *S'organiser pour être plus efficace* (1997) qui commence par

La diminution des ressources de l'État force tous les organismes publics à se centrer sur les services essentiels que celui-ci doit continuer à offrir. Cette situation n'est ni conjoncturelle, ni passagère. C'est désormais le lot de tous les gouvernements des pays occidentaux qui sont aux prises avec les mêmes décisions difficiles départageant l'essentiel de l'accessoire dans les mandats assumés par l'État.

Les Services correctionnels ne font, bien sûr, pas exception à cette situation et leurs récentes orientations sont issues, d'une part, de ce constat de la nécessité de se recentrer exclusivement sur les activités commandées par la réalisation du mandat légal et ce, de manière la plus efficiente possible. D'autre part, ils entendent appuyer leur repositionnement sur leurs convictions et leurs valeurs véhiculées dans leur énoncé de mission et reprises dans leur document *Des orientations pour l'action*.

S'organiser comprend 37 pages dans lesquelles sont décrites les tâches des différents intervenants et les partenariats proposés avec différents organismes reliés au système pénal, mais sans un mot sur les contrevenants, leurs problématiques, l'efficacité des interventions ou les perspectives d'avenir en criminologie, choses qui pourtant devraient dicter la

réorganisation en question. La structure proposée est conçue d'après la connaissance des employés du système et non celle de sa clientèle, et par conséquent vise les procédés internes plutôt que l'objet principal qui est leur raison d'exister.

L'autre catégorie tient de la philosophie pénale de haut niveau, comme par exemple *Évolution des politiques pénales et du discours à propos de l'emprisonnement au Canada et au Québec : de 1969 à 1999* (2000), qui propose une analyse comparative des attitudes historiques face à l'emprisonnement et conclue que la réinsertion sociale est d'importance primordiale au Québec. Cette conclusion est sans doute raisonnable, mais n'est évidemment d'aucune utilité directe dans la pratique quotidienne des Services correctionnels du Québec (SCQ); ce qui ne l'empêche pas de servir d'entrée en matière dans tous les documents officiels relatifs au « virage correctionnel ». En fait, cette insistance sur le caractère progressiste de la société québécoise, bien qu'empiriquement correcte et philosophiquement légitime, concerne un aspect du système de justice criminelle sur lequel la DGSC n'a aucune autorité ni responsabilité : ceci tient plutôt de la détermination de la peine, qui est la prérogative des tribunaux.

Il y a donc un problème assez majeur d'adéquation du discours politique à la pratique correctionnelle.

La question de l'heure consiste à déterminer si l'affaire Livernoche est un incident isolé ou un symptôme de défaillances systémiques. Il est dommage qu'on doive attendre qu'une affaire soit si hautement médiatisée pour se pencher sur le sempiternel problème de la performance criminologique de la DGSC. Quoi qu'il en soit, il faut dès le départ comprendre que la réponse à cette question de départ n'est pas simple. À certains niveaux il s'agit d'un incident absolument exceptionnel et probablement excessivement rare. À d'autres, il permet de jeter un peu de lumière sur une organisation qui continue de se désagréger depuis plusieurs années. Il serait simpliste de tirer à boulets rouges sur la DGSC pour ne pas être une organisation parfaite, même si l'affaire Livernoche est particulièrement affligeante. Néanmoins, l'ASRSQ est forcée de conclure que la DGSC, dans sa forme actuelle et compte tenu de l'interminable « virage correctionnel » qu'elle a entrepris, *ne dispose pas et ne disposera pas des outils nécessaires à un accomplissement satisfaisant de sa tâche.*

L'affaire Livernoche aurait-elle eu lieu si ces outils avaient été en place? C'est bien possible : personne ne dispose d'une panacée qui permettrait d'enrayer absolument toute récidive. Ce qui est certain, par contre, c'est que sans eux il était impossible de l'éviter.

1 : Fin de sentence et libération sous le régime provincial au Québec : peut-on parler de « processus »?

« Processus » sous-entend une organisation claire, structurée de façon efficace et homogène. Or, la situation courante au Québec ne possède aucune de ces caractéristiques. Une suite d'étapes légales et administratives arbitraires et une activité fébrile poussant les ressources humaines à leur limite ne suffisent pas à constituer un « processus ». Entre l'entrée d'un contrevenant dans le système et la fin de sa supervision par les SCQ on devrait pouvoir identifier une série d'activités complémentaires, clairement orientées vers des objectifs concrets, structurées et continuellement ajustées en fonction de ceux-ci. Ce n'est pas le cas, et des organismes autres que l'ASRSQ l'ont déjà remarqué, notamment le Vérificateur général du Québec (2000: par. 5.225-5.236). Il y a effectivement un problème quantitatif, que la DGSC reconnaît volontiers: manque de ressources, clientèle très nombreuse, compressions budgétaires. Néanmoins, ces facteurs ne suffisent pas à expliquer la majeure partie du dysfonctionnement des SCQ. En termes pénologiques, il y a également un problème qualitatif qui gruge le système de l'intérieur et qui exacerbe les déficiences opérationnelles.

Nous l'avons déjà mentionné, il existe aux SCQ un trou béant entre la philosophie pénale abstraite et les nécessités quotidiennes de gestion administrative, à l'endroit où on devrait probablement trouver une articulation de principes pénologiques économes, clairs et aussi près que possible de la pratique. Ces derniers sont nécessaires non seulement à l'homogénéisation et à la prévisibilité du système, mais à sa testabilité. En effet, comme le Vérificateur Général le mentionne, il n'existe aux SCQ *aucune* étude de l'efficacité des activités courantes de réinsertion sociale. Mais le problème est plus fondamental : sans principes et objectifs clairs (« réinsertion sociale » étant une expression essentiellement ouverte) il est futile de tenter d'évaluer quoi que ce soit empiriquement. Une question évidente se pose donc: comment a-t-on pu entreprendre un « virage correctionnel » sans sonder le terrain au préalable? Nous le verrons dans un instant, cet état de fait prend tout son sens sous un éclairage différent; un éclairage, malheureusement, qui a peu à voir avec la réalité criminologique.

Ainsi les ressources existantes, bien que maigres et menacées de nouvelles coupures, sont en pratique utilisées d'une manière extrêmement inefficace. Bien qu'au sens politico-administratif on réussisse plus ou moins bien à répartir les tâches et à contenter tout le monde, au niveau de la gestion de la peine se trouve un gaspillage systématique plutôt effarant.

1.1 : Multiplicité des instances et des critères de décision

La Loi sur les Services correctionnels et la Loi sur les libérations conditionnelles érigent un certain nombre de balises dictant les grandes lignes de la sentence carcérale provinciale. La sentence est divisée en tiers successifs durant lesquels s'appliquent différentes provisions

relatives à la remise en liberté et à l'encadrement des contrevenants. Le tableau 1 donne un résumé d'ensemble.

Tableau 1 : étapes principales de la sentence carcérale

premier tiers		second tiers	dernier tiers
1/6 →	1/3 →	2/3 →	3/3 →
<p>! On remet au contrevenant un « avis de réduction de peine » dans les 7 jours</p> <p>! l'évaluation individuelle doit être complétée avant 21 jours.</p> <p>! Le plan d'intervention correctionnel (PIC) doit être élaboré avant 30 jours.</p> <p>! admissibilité à différents types d'« absence temporaire » à partir du 1/6 de la sentence</p> <p><i>L'absence temporaire pour réinsertion sociale* est renouvelable à tous les 60 jours, mais se termine à l'éligibilité à la libération conditionnelle (a).</i></p>		<p>! Le contrevenant devient éligible à la libération conditionnelle et doit être vu par la CQLC</p> <p>! Le Directeur de l'établissement de détention peut faire appel au « Code 10 », c'est-à-dire à la surpopulation de l'établissement, et relâcher le contrevenant 10 jours avant la fin du second tiers</p> <p><i>Le contrevenant reste éligible aux absences temporaires humanitaires et médicales</i></p>	<p>! « réduction de peine »: si le contrevenant s'est conformé aux directives de l'établissement durant son séjour, il peut bénéficier d'une réduction maximale d'un tiers de sa peine</p> <p>! dans ce cas l'élargissement est irrévocable et non supervisé</p> <p><i>Le contrevenant reste éligible aux absences temporaires humanitaires et médicales</i></p>

*applicable aux sentences de plus de 6 mois seulement.

Il est immédiatement évident que la responsabilité de la Commission québécoise des libérations conditionnelles (CQLC) en matière d'élargissement, durant le second tiers de sentence, est en somme prise dans une sorte d'étau entre deux étapes où l'autorité de libérer appartient plutôt au directeur d'établissement. Dans un monde parfait, où des objectifs pénaux clairs et précis seraient non seulement énoncés mais compris et suivis uniformément par tous les acteurs du système, ceci ne poserait peut-être pas de problème. Il ne resterait plus qu'à évaluer la rationalité et l'efficacité d'une telle répartition des tâches, qui apparaissent pour le moins douteuses. Mais ceci restera toujours spéculatif, comme il est fort possible qu'au départ l'absence de tels objectifs uniformes soit justement due à la multiplicité des instances décisionnelles. Autrement dit, il existe une incompatibilité fondamentale entre le partage de l'autorité et la standardisation des critères. Il y a là un noeud gordien que des années de réforme n'ont réussi qu'à resserrer davantage.

1.1.1 : À qui la responsabilité?

La pratique concrète démontre que le partage de l'autorité de libérer entre le directeur d'établissement et la CQLC mène non pas à une complémentarité potentiellement bénéfique mais bien à un conflit autant au niveau du rationnel pénologique qu'au niveau bien concret des opérations quotidiennes. Les membres de l'ASRSQ sont par exemple souvent confrontés à des cas où un contrevenant bénéficiant d'une absence temporaire accordée par l'établissement se fait par la suite refuser la libération conditionnelle. Il est paradoxal qu'un individu jugé suffisamment responsable pour être relâché sous surveillance dans le but de compléter sa réinsertion sociale, soit par la suite jugé candidat inacceptable pour la libération conditionnelle. Ceci semble illustrer un différend assez important entre la CQLC et l'établissement au sujet de la définition de l'expression « réinsertion sociale ».

En établissement c'est le « comité d'absence temporaire », formé de trois employés nommés et supervisés par le directeur, qui décide de l'octroi de permissions de sortir. D'après la lettre du règlement, le comité soumet chaque cas individuel à l'approbation du directeur, qui prend la décision finale. Curieusement, le dossier à partir duquel le comité se base n'est en général pas suffisant aux partenaires du secteur communautaire, qui dans presque tous les cas préfèrent se rendre sur les lieux pour évaluer eux-mêmes le candidat qu'on leur propose (incidemment, tâche qui est loin d'être facilitée par l'attitude des établissements, qui limitent les heures et l'espace qui y sont alloués). Le comité n'a pas non plus à rencontrer le contrevenant, et s'il le rencontre, n'a pas à inclure à son dossier un compte-rendu, même sommaire, de cette rencontre. Le comité d'absence temporaire peut également consulter l'agent des Services correctionnels (ASC) responsable du suivi de l'individu, qui est aussi en général l'auteur du apport d'observation. Dans quelques cas les organismes communautaires ont forgé une relation de confiance avec certains ASC et se fient à leurs recommandations au sujet du contrevenant. Dans la plupart des autres, l'absence de méthodologie, de format et de critères d'évaluation homogènes rend ces recommandations trop floues ou carrément douteuses. Il faut donc en conclure que le comité d'absence temporaire parvient à une décision à l'aide de critères nettement insuffisants, ou inconnus des intervenants communautaires.

Le comité d'absence temporaire prépare ensuite un dossier qui contient a) la demande faite par le contrevenant; 2) la recommandation du comité, d'après son analyse de cette demande; 3) « tout autre document pertinent, s'il y a lieu, notamment une confirmation d'emploi ou une lettre de recommandation » (Règlement sur les établissements de détention, art. 61). L'ASRSQ est d'avis que même dans le cas des meilleurs candidats, ceci est grossièrement inadéquat. Le contrevenant reçoit sa permission de sortir pour réinsertion sociale et se retrouve dans un Programme d'encadrement en milieu ouvert, ou PEMO, avec à son dossier la demande qu'il a rédigée lui-même et l'avis du comité sur son bien-fondé. D'un point de vue clinique criminologique ceci est dans le meilleur des cas d'une utilité marginale. Pour les ressources communautaires qui doivent adapter leurs services et leur relation à l'individu, tout est à refaire. Ainsi les organismes communautaires sont passés maîtres dans l'évaluation des

contrevenants en partie pour des raisons bien pratiques : on n'y a jamais l'option d'enfermer un individu dont l'évaluation positive s'avère erronée.

Au début du second tiers de sa sentence (v. tableau 1) le contrevenant devient éligible à la libération conditionnelle. Le candidat est à ce moment rencontré par deux commissaires de la CQLC, qui doivent se prononcer à l'unanimité et produire une décision écrite et motivée comprenant les conditions précises de l'élargissement.

En rendant sa décision la Commission tient compte de toute l'information disponible, notamment de la personnalité et du comportement de la personne détenue, de son casier judiciaire, de son habileté à remplir ses obligations, de ses projets, de ses relations familiales et sociales, de ses emplois antérieurs et de ses aptitudes au travail. De plus, elle prend acte de la conduite de la personne détenue pendant la période de détention, y compris en absence temporaire et pendant toute période de mise en liberté sous condition antérieure (CQLC, 2000: 10).

Le contrevenant qui obtient sa libération conditionnelle est ensuite confié à un agent de probation qui assurera sa surveillance, et ce jusqu'à la fin du dernier tiers de sa sentence. Les agents de probation du Québec ont une charge (« caseload ») beaucoup plus lourde que celle de leurs homologues fédéraux, en moyenne de plus de 60 cas. La surveillance est donc minimale. Dans les cas plus difficiles, les contrevenants peuvent être référés à des organismes communautaires qui offrent un encadrement plus strict. Le choix doit reposer, évidemment, sur une méthode raisonnablement fiable d'évaluation des cas.

À la fin du second tiers, si la CQLC a refusé la libération conditionnelle ou si le contrevenant y a renoncé, l'autorité de libérer le contrevenant retourne au directeur d'établissement. Comme le montre le tableau 1, le directeur peut même agir *avant* la fin du second tiers sous divers prétextes administratifs, par exemple en cas de surpopulation ou pour des raisons humanitaires. Les directeurs se sont prévalus du fameux « code 10 », par exemple, à quelques 500 reprises entre avril 1998 et mars 2000 (Vérificateur général du Québec, 2000: par. 5.195). Chose importante, à cette étape toute remise en liberté est inconditionnelle, irrévocable et non supervisée. Le cas n° 1 illustre assez bien le résultat, du point de vue du contrevenant: dans plusieurs situations il peut être beaucoup plus profitable d'éviter la libération conditionnelle et d'attendre l'arrivée de la réduction de peine, puisque dans ce cas il n'y aura aucune condition à respecter et aucune surveillance.

Cas réel n°1

! Sentence: 199 jours.
! Début: 22.07.99
! PEMO: début le 8.09.99
! éligibilité à la libération conditionnelle: 25.09.99
! libération refusée par la CQLC le 11.11.99
! fin de la sentence: 01.12.99
! « code 10 »: sortie le 20.11.99, c'est-à-dire moins de 2 semaines après le refus de la CQLC, et dans ce cas sans aucune condition.

La conclusion est plutôt facile à tirer : dans un tel contexte, le tiraillement entre les autorités décisionnelles et le type de libération qu'elles peuvent accorder crée un climat d'incertitude et d'instabilité qui mine tout effort de rationalisation des procédés.

1.1.2 : Critères décisionnels à géométrie variable

À en juger des résultats, les instances décrites ci-dessus font usage de critères d'évaluation entièrement différents. Évidemment, même dans le meilleur des mondes deux organisations pourraient très bien, à l'occasion, produire des décisions différentes à partir de cas équivalents. En fait, une étude superficielle de n'importe laquelle de ces organisations montrerait probablement que toutes ses décisions ne sont pas toujours équivalentes. Néanmoins, si une uniformité minimale est un des idéaux à atteindre, il faut s'en donner les moyens. Dans la situation actuelle pourtant, le triumvirat CQLC-comité d'absences temporaires-direction d'établissement constitue une entrave importante à la réalisation de cet objectif pourtant fondamental.

Aussi, même une réforme qui consisterait, par exemple, à clarifier les objectifs pénaux et à les uniformiser d'une instance à l'autre, resterait superficielle et risquerait assez peu de produire les résultats escomptés. La raison en est simple : ces objectifs ne se traduiront pas de la même façon dans les contextes radicalement différents qui sont en jeu.

Le problème principal vient du fait que dans un contexte carcéral usé à la corde par les coupures budgétaires, c'est la gestion de l'espace disponible qui prime sur toute autre considération pénologique (rationnel pénal) ou criminologique (connaissances empiriques). Bien que les critères précis utilisés par les comités d'absence temporaire, contrairement à ceux de la CQLC, soient ou bien occultes ou inexistant, force est de constater qu'en gros ils sont principalement, voire uniquement orientés vers l'élargissement aussi rapide que possible du plus grand nombre de contrevenants. À l'autre bout de la sentence, c'est-à-dire au moment de la réduction de peine (b), le seul critère restant est la *conformité avec les règles de l'établissement*. Or, l'univers carcéral étant ce qu'il est, il est peu risqué d'affirmer qu'aucun professionnel n'oserait considérer ceci comme une indication même indirecte que le comportement du contrevenant sera acceptable *en société*. En réalité, la réduction de peine, comme le PEMO, sert deux objectifs : la réduction de la population et la gestion du comportement par la récompense. Rien n'a changé depuis 1993, quand Lemire et Normandeau (1992: 9) affirmaient :

C'est un secret de polichinelle que les systèmes d'évaluation et de diagnostic de même que les programmes de réhabilitation sont réduits à leur plus simple expression. Dans les établissements de détention provinciaux, on fait surtout de l'entreposage. Ce sont la surpopulation et le manque de cellules qui sont à l'origine des libérations rapides.

À ceci près qu'aujourd'hui le problème de surpopulation est essentiellement artificiel : il est le résultat d'un sous-financement aigu.

Pourtant, il existe d'autres méthodes de réduire la population et d'en contrôler le comportement, objectifs qui sont évidemment très importants pour l'administration du système pénal. Ce qui est certain, c'est que les méthodes actuelles sont aux antipodes du savoir criminologique sur la réinsertion sociale.

Une solution évidente serait de *placer l'ensemble des programmes d'élargissement anticipé sous l'autorité et la supervision de la CQLC*. Il faudrait également assurer un encadrement des contrevenants bénéficiant d'une réduction de peine jusqu'à la fin de leur sentence originale. L'objectif devrait être d'uniformiser la prise de décision et de mettre fin au conflit d'intérêt du directeur d'établissement, qui doit à la fois couper dans la population et assurer la réinsertion sociale des contrevenants, situation qui en vient à confondre « réinsertion sociale » avec « expulsion de l'établissement ».

1.1.3 : Absence de synchronisme entre les organismes et intervenants

Nous venons de décrire le fossé conceptuel et pratique qui sépare la CQLC des administrations d'établissements. L'absence totale des « partenariats » dont on fait pourtant grand cas dans la production écrite de la DGSC pourrait difficilement être plus éblouissante. Mais la dysfonction ne s'arrête pourtant pas là. On peut en fait distinguer au sein du système un nombre de groupes qui, plutôt que de collaborer vers un but commun, doivent gaspiller une grande quantité d'énergie à chaque fois qu'une interaction est nécessaire à l'accomplissement de la moindre des tâches. Dans bien des cas, un fonctionnement minimal très fragile n'est garanti que par des relations privilégiées de personne à personne et des arrangements « officieux », sans qu'aucune structure intelligente n'existe.

Les organismes communautaires, qu'on dit dans la Loi sur les Services correctionnels vouloir reconnaître comme partenaires (par. 4.1), sont traités comme des employés dans les relations professionnelles et comme des entités isolées dans l'attribution des budgets et des ressources. Leur fonction est souvent réduite à servir de trop-plein aux administrations locales. Presque tous les membres de l'ASRSQ font face à chaque année à un système d'attribution de budgets qui décourage l'investissement en créant une insécurité des revenus annuels et un chaos total à la signature des ententes de services (plusieurs contrats pour la période débutant en avril 1999 ne sont toujours pas signés). Rien ne garantit jamais qu'un organisme communautaire aura une clientèle suffisante à sa survie – et justement plusieurs membres de l'ASRSQ ont enregistré une baisse draconienne de leur charge dans les dernières semaines et opèrent bien en-dessous de leur capacité. Tout ceci en vient à saper l'énergie de petits organismes déjà passablement occupés par leur fonctions principales, c'est-à-dire l'encadrement de leur clientèle.

Un incident récent illustre assez bien le contexte en question. Au mois d'octobre et de novembre 2000, plus d'une centaine de contrevenants de la région Chaudière-Appalache furent subitement retirés des organismes communautaires qui les encadraient, détruisant ainsi leur cheminement de réinsertion et mettant les organismes qui s'étaient dotés des ressources nécessaires dans une situation financière assez précaire. C'est également en novembre 2000 que les directeurs régionaux ont reçu des directives strictes de limiter les références aux organismes communautaires, pour des raisons budgétaires. Ce rationnel, en plus d'aller clairement à l'encontre de la plupart des principes énoncés par la DGSC, témoigne aussi à notre avis d'une myopie administrative difficile à expliquer. En effet il est bien connu, ainsi que professé par la DGSC elle-même (DGSC, 1996a), que l'encadrement offert par les organismes communautaires en milieu ouvert est plus efficace à moyen et à long terme.

Autre illustration type : la plupart du temps, si un contrevenant en milieu ouvert cesse d'être fonctionnel et que l'organisme communautaire est acculé à la décision de le réincarcérer, il se trouve qu'un appel à l'établissement ne sera d'aucune utilité. Il n'existe aucune structure obligeant l'établissement à promptement reprendre la responsabilité d'un individu incapable de fonctionner en société. L'organisme est réduit à faire appel à la police locale, ce qui est assez délicat puisqu'en général on tente de le faire *avant* qu'un crime soit commis, c'est-à-dire avant que la police puisse légalement arrêter la personne. Le seul « partenariat » utile et concret, dans ce cas, consiste en une entente officieuse avec le corps policier.

Les agents des services correctionnels bénéficient d'une protection syndicale assez solide qui de par sa nature met bien sûr l'accent davantage sur les conditions de travail et la rémunération de ses membres que sur la réinsertion sociale des contrevenants. Par ailleurs, la DGSC est à couteaux tirés avec ce syndicat depuis plusieurs années, situation qu'elle aurait aisément pu éviter. Initialement, dans le but de sauver sur la compensation salariale de professionnels en établissement, la DGSC a confié de plus en plus de responsabilités cliniques à ses agents et techniciens. Critiquée sur l'efficacité réelle de ce changement, elle a par la suite entrepris, dans le cadre du virage correctionnel, de réengager des professionnels (surtout des agents de probation) pour donner du sérieux aux évaluations individuelles. Le syndicat fait donc face à une coupure de son échelle salariale et à la frustration de ses membres, à qui on dit soudainement qu'ils n'ont plus la compétence de faire ce qu'on leur avait déjà confié (les ASC ont systématiquement fait cette remarque dans l'évaluation du programme de formation de la DGSC, v. DGSC, 2000e). La stratégie présente de la DGSC consiste à n'engager que des nombres extrêmement limités de professionnels et de laisser en fait le plus de place possible aux ASC, tentant de faire plaisir à tout le monde – mais sans égard à la réalité criminologique.

Les agents de probation sont déjà débordés, mais viennent d'hériter de la tâche de compléter les évaluations de « second niveau » (applicables aux sentences globales de plus de 6 mois) en établissement. Leur solution? Dans bien des cas, si un rapport présentiel existe déjà, on en efface le titre et en recycle le contenu comme rapport d'évaluation en milieu fermé. En fin de sentence carcérale, dans les cas où un contrevenant s'est fait imposer une peine de probation subséquente à sa peine de prison – ce qui n'est pas rare – l'agent de

probation est souvent également dans la position parfaitement ridicule d'avoir à faire respecter des conditions de probation plus strictes que les conditions d'absence temporaire et de libération conditionnelle. En effet, aussi étrange que ceci puisse paraître, les conditions de liberté anticipée changent d'un programme à l'autre pour un même individu. Ceci serait compréhensible si ces conditions étaient de moins en moins strictes avec le progrès du contrevenant, mais ce n'est pas le cas; la variation des conditions n'a absolument rien à voir avec l'individu, étant entièrement dictée par leur contexte administratif. Certains membres de l'ASRSQ spécialisés dans les cas de violence conjugale, par exemple, reçoivent en liberté conditionnelle ou en PÉMO des contrevenants qui ont l'interdiction de rencontrer leur conjointe comme condition de leur *probation* future, mais pas au moment de leur absence temporaire ou durant leur libération conditionnelle.

L'énumération des paradoxes et des problèmes pourrait aisément continuer. Ce serait pourtant inutile, puisqu'ils sont tous des symptômes d'un mal plus profond, et que les corriger un à un ne donnera lieu qu'à d'autres difficultés. C'est plutôt la direction administrative adoptée par la DGSC qui fait défaut et qui continuera de désorganiser le système, indépendamment de la rapidité et de la diligence avec lesquelles on ramassera les pots cassés.

1.1.4 : Résultat : confusion pour les acteurs et pour les contrevenants

Un principe pénologique fondamental nécessite que la peine subie par le contrevenant soit prévisible, justifiée par un objectif clair et conforme au droit. L'ignorance de ce principe en tout ou en partie cause un problème éthique qui mine la légitimité de la peine. Argumenter sans fin que la peine carcérale n'est pas au goût des Québécois, comme le fait la DGSC, ne fait qu'ajouter au problème en réduisant davantage l'apparence de légitimité du système pénal dont elle fait partie. Qu'on soit pour ou contre, la prison est la solution en vigueur ici et maintenant et constitue la réalité avec laquelle il faut composer.

Par ailleurs, il se trouve que l'ensemble du savoir clinique acquis pointe dans le même sens: si on cherche à réhabiliter les contrevenants, on doit s'assurer que la sentence et ses étapes soient structurées avec une certaine logique. Il est futile de demander à un contrevenant de s'engager et de persévérer dans un cheminement de réhabilitation lorsque ce cheminement lui apparaît comme une course à obstacles sans queue ni tête. L'existence d'un important facteur d'imprévisibilité mine également le travail des intervenants, pour qui il est de plus en plus difficile de planifier des activités, thérapies ou programmes en ne sachant pas ce que le lendemain réserve comme nouvelle décision unilatérale des autorités.

En tout et pour tout, le virage correctionnel entrepris en 1995 aura mis 6 ans à aboutir, mais sans régler les problèmes fondamentaux qui minent la DGSC. Les ASC ne savent plus quelles sont leurs compétences, les agents de probation ne suffisent pas à la tâche qui leur est confiée, les différents programmes de liberté anticipée sont contradictoires dans leurs objectifs, dans

leurs conditions et dans leur critères de succès, et le secteur communautaire continue de récolter les résultats de cette situation chaotique sans réussir à tirer son épingle du jeu.

Bien que louable, l'objectif original d'homogénéiser les procédés afin de faciliter la réinsertion sociale, par exemple par la réduction des intervenants dans chaque dossier et la standardisation de l'information, n'a donné lieu jusqu'ici qu'à des effets pervers. Et en bout de ligne, le contrevenant est laissé dans la confusion totale face à un système aux objectifs et pratiques contradictoires, tout aussi « instable et désorganisé », qu'il peut l'être lui-même.

1.2 : L'évaluation des contrevenants et l'élaboration de leur dossier personnel fait gravement défaut

Dans ses publications officielles la DGSC fait, avec raison, grand cas de l'importance de l'évaluation individuelle. Le premier de 7 « principes directeurs » est que « l'évaluation, (sic) est un élément important et essentiel car elle est la clé d'une intervention ciblée. En ce sens, l'ensemble de la clientèle correctionnelle doit être évaluée » (DGSC, 1998: 15). Ceci concorde parfaitement avec la position de l'ASRSQ ainsi qu'avec la littérature scientifique courante sur la réinsertion sociale. Dans l'ensemble, les autres principes énoncés par la DGSC sont tout aussi valables et, ce qui est peut-être plus important encore, ils sont consistants entre eux et avec la vision de la société adoptée par le ministère.

Ce qui fait toujours défaut, même après le « virage correctionnel », c'est une structure logique liant ces principes à la pratique quotidienne. Sans cette structure, les principes pénologiques et criminologiques deviennent simplement un facteur de plus dans le processus administratif, dans une marée d'autres objectifs plus ou moins occultes et souvent assez éloignés des préoccupations liées à la réinsertion sociale. Pour l'instant, le moteur principal de la réinsertion sociale reste donc : « nous avons aujourd'hui 122 détenus et 100 cellules ».

Le cas de l'évaluation individuelle est exemplaire de ce problème. Il y a tout d'abord un problème de définition des termes. L'évaluation dite « de niveau 1 » s'applique aux contrevenants purgeant une sentence correctionnelle (c'est-à-dire le cumul de la sentence carcérale et de toute mesure probationnaire qui pourrait la suivre) de moins de 6 mois. Cette évaluation est réduite à sa plus simple expression et produite par les agents correctionnels. L'évaluation de « niveau 2 », sensée être plus substantielle et liée aux sentences globales de plus de 6 mois, est maintenant produite conjointement avec un professionnel. L'ASC fournit un « rapport d'observation » et le professionnel y ajoute son « évaluation ».

Qu'est-ce que l'« observation »? Selon la DGSC (2000d: 46), il s'agit pour l'ASC de prendre note des comportements d'un individu :

L'échantillonnage par individu-cible. Cette méthode est très répandue parce qu'elle permet de bien cibler l'objet d'observation. Essentiellement, il s'agit ici de choisir

un individu à la fois et de suivre ses activités pendant un laps de temps prédéterminé.

La technique d'enregistrement des données d'observation. La technique d'enregistrement la plus simple consiste à noter des données d'observation par écrit, de colliger ces données (sic) pendant une certaine période de temps et de rédiger le rapport par la suite.

Mis à part le fait que les observations doivent être faites dans le temps le plus court possible, et donc que les deux demandes de rapidité et d'exhaustivité entrent en conflit, il faut noter que sous le langage apparemment scientifique ou anthropologique se trouve une réalité tout autre. Il n'y a de toute évidence aucune méthodologie claire ni même de standard de base permettant de déterminer ce qui constitue, selon la DGSC, une observation valable. Un rapport jugé complet est donc un formulaire dont la suite d'encadrés contiennent tous quelque chose. Ce type d'approche déjoue complètement toute tentative de l'évaluer, et a fortiori d'assurer la qualité ou la comparabilité des observations, ni donc des évaluations ni des éventuelles interventions qui en découlent. Il n'y a aucun échafaudage empirique ou théorique supportant ces activités pourtant fondamentales.

La complexité des procédés et l'importance de l'activité bureaucratique (50 000 dossiers d'admission en 1998-99, auxquels il faut ajouter les transferts d'établissement) produisent une quantité d'information extrêmement élevée qui est certainement difficile à gérer efficacement. Il y aura sans aucun doute toujours des failles inévitables venant du simple nombre de fichiers à traiter. Le fondement de la critique faite dans ces pages ne vient pas de là, et il ne s'agit pas de se plaindre des imperfections inhérentes à toute bureaucratie importante ou des multiples concessions et compromis inévitables à toute organisation fonctionnant dans un monde politique complexe. Non, le problème est beaucoup plus fondamental et en plus d'exacerber ses défauts, ternit même les meilleures qualités de l'organisation.

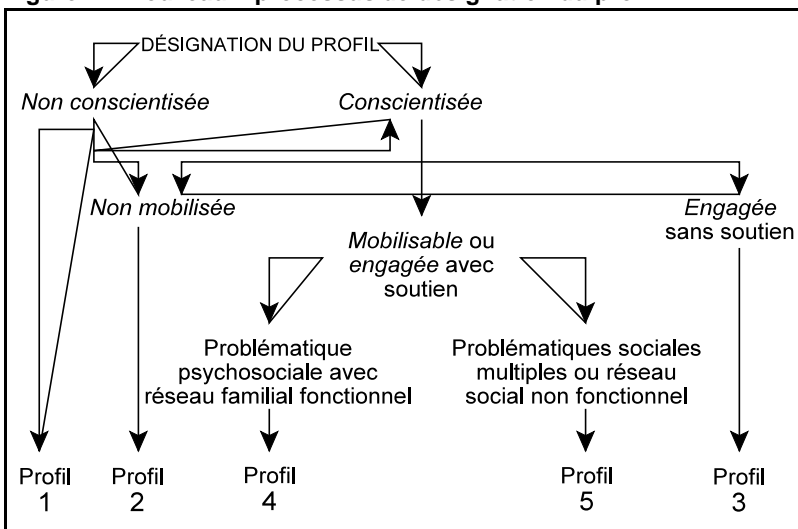
1.2.1 : Évaluation criminologique ou gestion de ressources humaines?

La population carcérale provinciale est conventionnellement jugée peu criminalisée dans son ensemble et cette supposition forme une des principales fondations de l'échafaudage pénal actuel. La nécessité d'évaluer – et a fortiori d'intervenir – individuellement n'y a donc pas l'importance qu'on lui accorde au niveau fédéral, par exemple. Statistiquement, ce jugement est largement justifié. On note par exemple que l'immense majorité des personnes en détention purgent des peines de moins de 6 mois (90%, DGSC, 2000a: 46). Il ne faut pas oublier non plus que les SCQ sont également responsables d'un grand nombre de personnes *prévenues*, c'est-à-dire légalement innocentes, qui forment la majorité des admissions en détention (DGSC, 2000a: 39). Dans cet énorme bassin de population, les cas où un risque pour la société pourrait être identifié forment une minorité assez faible et visiblement jugée négligeable.

Mais, même en oubliant un instant ce « noyau dur » que les statistiques tendent à faire disparaître, il faut bien comprendre que dans les faits, le reste de cette population renferme des cas de criminalité extrêmement disparates. C'est précisément cet élément d'imprévisibilité qui rend l'évaluation individuelle rigoureuse nécessaire. Paradoxalement, plutôt que d'être diffusée et analysée l'information au sujet de la clientèle contrevenante est à la fois cloisonnée et limitée à sa plus simple expression.

La nouvelle approche introduite par le *virage correctionnel* comporte l'évaluation et le triage des contrevenants selon 5 « profils » après une évaluation sommaire de leurs caractéristiques individuelles. L'identification du profil de l'individu doit servir à déterminer le niveau d'intervention approprié à son cas ainsi que le type d'intervenant qui le prendra en charge. La lecture de rapports réels démontre

Figure 1 : Nouveau « processus de désignation du profil »



immédiatement la nature conjecturale et aléatoire de ce processus d'observation et d'évaluation. L'information échangée est réduite à un point tel qu'elle se présente en général sous la forme d'un agencement apparemment aléatoire de formules conventionnelles ambiguës. À l'usage et dans son ensemble, cette information se révèle entièrement inutilisable par les organismes communautaires qui héritent éventuellement du cas. On ne peut qu'en conclure qu'elle vise des buts autres que le suivi individuel.

Comme le montre la figure 1, la nouvelle structure du processus d'évaluation mise de l'avant est passablement complexe et à première vue semble respecter le principe d'individualisation des interventions en déterminant des plans de séjour mieux adaptés aux problématiques personnelles des contrevenants. Ce serait pourtant conclure un peu trop rapidement. Premièrement, la figure 1 comporte certains mots ou expressions – mis en italique – dont l'usage est assez révélateur. Il s'agit de « conscientisation », « mobilisation » et « engagement ». Ces concepts forment le lien pratique entre l'individu et la « désignation » de son « profil », et sont donc absolument cruciaux; il est donc pertinent de s'y pencher un instant. Le tableau 2 facilite la comparaison des définitions entre elles et avec la réalité concrète.

Tableau 2 : définition des termes du « processus de désignation de profil »

	« conscientisation »	« mobilisation »	« engagement »
définition officielle (DGSC, 1998: 3)	la personne contrevenante se reconnaît une responsabilité dans le délie et elle reconnaît les conséquences négatives pour la société ou pour elle-même OU la personne contrevenante prend conscience de certains problèmes en lien avec sa situation actuelle.	La personne contrevenante démontre un intérêt à modifier certains comportements en lien avec sa délinquance ET la personne contrevenante trouve certaines pistes de solution pertinentes.	L'engagement résulte du fait que la personne est conscientisée et mobilisée. La personne contrevenante a trouvé une ou des ressources d'aide pertinentes, reliées à ses difficultés et a exprimé son besoin d'aide OU la personne contrevenante a défini des objectifs concrets de changement (école, travail ou autres) et est engagée dans l'atteinte de ces objectifs.
réalité pratique (telle qu'observable dans les dossiers)	le contrevenant a déclaré que sa conduite pose un « problème »	Le contrevenant a identifié un programme d'intervention	le contrevenant s'est inscrit dans un programme d'intervention

Malgré un certain potentiel, il est donc clair qu'à l'usage ces concepts perdent énormément de leur pouvoir analytique. L'essentiel du problème vient évidemment du fait que les définitions sont beaucoup trop larges. Probablement avec l'idée de laisser autant de marge de manoeuvre que possible aux intervenants, on a tenté de couvrir toutes les possibilités à l'aide de trois concepts. Mais le plus grave c'est que ce type de modèle est entièrement inadapté à la réalité pratique des *vraies* entrevues en détention. Dans la plupart des cas, l'entrevue en détention n'est pas une entrevue qualitative clinique scientifique mais bien une conversation avec un agent des services correctionnels, et ce qui en reste, c'est à dire le rapport produit, est extrêmement simpliste et fait à l'emporte-pièce. Les ressources professionnelles disponibles pour les évaluations de « niveau 2 » (sentences de plus de 6 mois) sont débordées, mais même en les augmentant solidement resterait le paradoxe fondamental qui consiste à diriger l'entrevue individuelle vers l'assimilation de l'individu à un profil plutôt qu'à chercher à identifier ce qui le différencie des autres.

Il n'est donc pas étonnant que dans les faits, il est déjà évident que l'application de ce nouveau processus n'aura pas les conséquences escomptées, bien au contraire. Mis à part le fait qu'au cours d'une évaluation sommaire ce que le contrevenant *pense* est virtuellement impossible à distinguer de ce qu'il *dit*, les critères nécessaires au passage d'une colonne à l'autre dans le tableau 2 sont beaucoup trop faciles à rencontrer. La simple inscription dans un programme d'intervention, par exemple, est clairement insuffisante à l'interprétation du comportement ou de l'évolution psychologique d'une personne. Ces difficultés sont essentiellement reléguées à l'intervenant qui prendra la personne en charge une fois son profil établi. Autre paradoxe : selon cette grille de profils, plus le contrevenant souffre de problématiques multiples, plus il lui sera facile d'identifier des « pistes de solution » et des « ressources d'aide » pertinentes. Puisqu'il n'est nulle part question de succès ni de l'efficacité criminologique

individuelle des ressources en question, la désorganisation psycho-sociale la plus totale *facilite et accélère* donc le processus administratif de réinsertion. On ne peut qu'en conclure que le bagage de connaissances cliniques pourtant disponible à la DGSC fut ignoré dans l'élaboration de cet aspect du virage correctionnel.

Deuxièmement, les profils ne semblent suivre aucune typologie criminologique connue ou reconnaissable. On peut d'ailleurs noter dès le départ que la différence entre les profils 4 et 5 fut établie par le « Comité de travail pour définir les caractéristiques des profils 4 et 5 » (1999) *après* la conception des profils. Quoi qu'il en soit, le résultat est pour le moins déconcertant. Comme le montre la figure 1, si un contrevenant « mobilisable » possède un réseau social fonctionnel mais aucun problème psychosocial, ou s'il présente à la fois des problèmes psychosociaux et une absence de réseau de support, il est immédiatement inclassable et devient un cas « hybride ». Qu'un système de classification créé de toutes pièces produise aussitôt une catégorie « hybride » qui lui échappe démontre non seulement la mise de côté de tout savoir criminologique, mais va également à l'encontre de son propre principe d'efficacité administrative. C'est par contre le résultat tout à fait prévisible d'une approche qui permet d'instituer 5 profils avant même d'être en mesure de les décrire clairement.

Enfin, cette classification des contrevenants en 5 catégories est simplement préliminaire à l'intervention en tant que telle. On doit donc supposer, mais rien n'est moins sûr, que l'individualisation de l'approche deviendra une réalité suite à la prise en charge par l'intervenant – c'est à dire à l'extérieur des paramètres de la figure 1. Tout ce processus est donc dans un certain sens une étape d'importance mineure, voire nulle, en ce qui concerne la prise en charge concrète.

Par conséquent, l'impression laissée par de tels développements est que cette refonte vise davantage à satisfaire des problèmes d'organisation interne des SCO et des administrations des centres de détention qu'à rencontrer des objectifs proprement criminologiques. Le seul, ou du moins le principal effet d'un tel travail est de clarifier la séparation des tâches du personnel et des différents services et non les buts et méthodes d'une quelconque politique de réinsertion sociale. La complexification concrète du système, mariée au flou artistique des concepts utilisés, implique clairement que les nécessités administratives priment sur les principes pénologiques énoncés, ainsi que sur les besoins du contrevenant et de la société en général.

Tableau 3 : répartition des tâches selon le profil des contrevenants*

Profil	Responsable désigné	heures mensuelles à investir par dossier
1: personne non conscientisée	Professionnel, pour une durée de 4 mois; si aucun changement: ASC ou technicien correctionnel	3 h/m
2: personne conscientisée mais non mobilisée	ASC ou technicien correctionnel	¾ à 1 ½ h/m
3: personne conscientisée et engagée, sans besoin de réseau de soutien	ASC ou technicien correctionnel	¾ h/m
4: personne conscientisée et engagée, avec réseau de soutien fonctionnel; problèmes psychosociaux	Professionnel	1 ½ à 3 h/m
5: personne conscientisée et engagée, mais sans réseau de soutien; problèmes sociaux	Intervenant communautaire	1 ½ à 3 h/m

*D'après DGSC, 1998: 20, 36.

Par conséquent, d'après le tableau 3, qui combine deux tableaux de la DGSC (1998: 20, 36), la révision paraît tout à coup beaucoup plus rationnelle. On y voit assez clairement l'articulation d'un compromis entre divers groupes d'intérêt, auxquels on ajoute les pressions budgétaires et les caractéristiques professionnelles des ressources humaines disponibles. On y détermine le suivi en termes d'heures payées et non de progrès personnel, comme on jugeait du succès en termes de classification réussie plutôt que par la réinsertion sociale véritable du contrevenant. En fait, la DGSC ne dispose pas d'information sur la réhabilitation de sa clientèle; si elle en dispose, elle semble ne la trouver d'aucune utilité dans l'organisation de ses services.

1.2.2 : *Échange et intégration de l'information pertinente à la prise de décision*

Le virage correctionnel introduit le concept de « dossier unique » dans le suivi du contrevenant. Ceci est sans aucun doute un important pas dans la bonne direction. Cependant, comme toujours il y a un fossé à franchir entre le concept et la réalité. Il y a dans les faits un certain nombre de facteurs qui s'opposent à l'adoption réelle de cette directive.

Premièrement, si les ASC ont accès à des bases de données importantes, telles que les plumitifs, la base de données du Centre de renseignement criminel du Québec (CRPQ) et la base DACOR (Dossiers administratifs correctionnels) de la DGSC, ce n'est pas le cas de tous les acteurs qui prennent l'individu sous leur responsabilité. En théorie cet accès doit servir à produire le dossier en établissement, mais rien ne stipule que l'information trouvée soit notée au dossier, en tout ou en partie (sauf pour le dossier DACOR, dont une partie est fournie).

Certains membres de l'ASRSQ se sont plaints d'avoir à faire des démarches inutilement laborieuses afin d'obtenir des informations pourtant des plus fondamentales, comme par exemple la nature des conditions de probation imposées par le juge au contrevenant.

Deuxièmement, une interprétation « maximale » de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels commence à recloisonner les différentes portions du fameux dossier unique, cachant de plus en plus d'information aux intervenants du secteur communautaire. Ceux-ci n'ont, en effet, qu'exceptionnellement accès à certaines bases de données importantes. La majorité doivent naviguer à l'aveugle. Il est possible que cette interprétation maximale serve à réduire la complexité des dossiers et donc le temps alloué à leur élaboration. Quoi qu'il en soit, il faut y remédier et assurer l'inclusion de toute information reliée à la problématique personnelle dans le dossier du contrevenant.

Cas réel n°2

Un contrevenant se barricade dans les bureaux d'un centre résidentiel communautaire (CRC) suite à une consommation de psychotropes. Les intervenants apprennent plus tard qu'il avait eu le même comportement une semaine plus tôt en établissement. Il s'avère que cette information a été délibérément cachée au personnel du CRC.

Troisièmement, mêmes les outils existants sont vétustes et d'une aide marginale à ceux qui y ont accès. L'interface et le contenu de la banque DACOR, en particulier, sont tout près d'être assez rudimentaires pour la rendre inutile.

Quatrièmement, et ceci est d'intérêt dans l'affaire Livernoche, l'information disponible au Service correctionnel du Canada n'est que rarement intégrée au dossier provincial. Pourtant, selon le ministère de la Sécurité publique, 17% des contrevenants provinciaux ont des antécédents correctionnels au fédéral (MSP: 1996). Les SCQ auraient-ils pu prévenir le meurtre du jeune Livernoche? Nous ne le saurons jamais. Ce qui est indiscutable, par contre, c'est qu'on a jamais eu la chance d'essayer, puisqu'on ignorait tout du contrevenant.

Sous toutes ces failles se trouve sans aucun doute le désir de simplifier à l'extrême l'élaboration du dossier correctionnel et ainsi le fardeau bureaucratique des SCQ. Le temps et les ressources manquent à cette étape pourtant cruciale du processus. On en est au point où certains membres de l'ASRSQ se font demander de réduire la longueur de leurs rapports (« bilans ») de séjour. Toutes les étapes de la gestion de l'information, à partir de sa collecte jusqu'à sa diffusion et en passant par le contrôle de sa qualité, font gravement défaut.

1.3 : L'évolution des services aux antipodes de l'évolution de la clientèle

Nous l'avons déjà noté, la DGSC fait généralement peu de cas, dans sa littérature officielle, des caractéristiques de sa clientèle pénale. Peu de recherche, peu d'information disponible, et

surtout aucune référence à la réalité empirique dans les pourtant nombreux documents expliquant et justifiant ad nauseam le virage et les orientations futures. On nous répète par exemple que l'emprisonnement devrait être une mesure de dernier recours, et qu'on travaillera à convaincre les autres « partenaires » du système de justice de l'utiliser que dans les cas où la société est en danger (DGSC, 1997, 1998, 1999; MSP, 2000), sans se soucier du fait que ceci transformera radicalement les caractéristiques du client moyen des SCQ. En effet, si on ne recevait éventuellement plus en prison que les cas violents ou extrêmement désorganisés, ne devrait-on pas revoir, entre autres choses, l'organisation des PEMO?

Considérant le fait que la DGSC sait pertinemment que la prison n'est pas et ne sera pas de si tôt effectivement une « mesure de dernier recours », et qu'elle n'a pas le pouvoir de transformer cet état de fait à court ou à moyen terme, on peut se demander jusqu'à quel point ce discours vise à justifier une utilisation de plus en plus intense de programmes de liberté anticipée réduits à leur plus simple expression, permettant au directeurs d'établissements de se substituer aux tribunaux. L'ASRSQ est une organisation progressiste qui milite déjà en faveur de la réduction du recours à la peine carcérale. Cependant, la libération arbitraire des condamnés n'est pas une option valable.

Le nouveau « processus de désignation du profil » comporte plusieurs éléments valables, notamment la réduction du nombre d'intervenants dans chaque cas, de meilleurs moyens d'assurer des évaluations individuelles promptes et plus claires et le retour de l'expertise professionnelle. Mais sans une vision d'ensemble de la réalité correctionnelle et une articulation claire et cohérente des objectifs et des moyens préconisés, le passé démontre qu'une dérive technocratique est absolument inévitable et le présent prouve qu'elle est déjà amorcée.

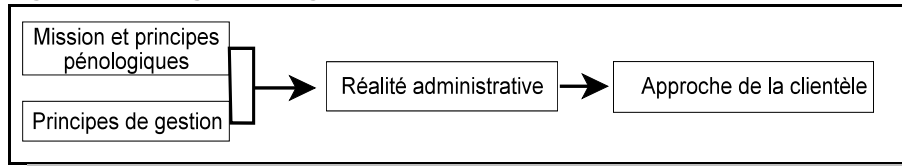
1.3.1 : Glissement vers des objectifs administratifs

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, les difficultés liées à la gestion des ressources humaines, notamment les pressions syndicales et d'autres groupes d'intérêt, semblent être le principal moteur de l'évolution des SCQ. Il faut ajouter à cela le problème des coupures budgétaires, dont nous reparlerons dans la prochaine section : depuis quelques années, la question de l'enveloppe budgétaire est passée d'un cadre de faisabilité à un objectif direct de la gestion du système pénal, aidant à reléguer les questions d'efficacité et de succès criminologique à un plan secondaire.

Dans les deux cas, la cause principale réside dans le processus décisionnel de la DGSC, et non dans ses principes pénologiques fondamentaux, dans sa philosophie pénale ou dans son argumentation voulant qu'une efficacité administrative accrue soit nécessaire. La présence et l'importance de chacun de ces éléments sont parfaitement défendables, et la production littéraire de la DGSC à cet effet est colossale. *Là n'est pas la question.* Ce qui devrait être revu, par contre, est leur ordre de priorité ou d'importance et le rationnel de cet ordre. En

guise d'illustration, prenons par exemple la figure 2, qui illustre de façon simplifiée le style administratif courant qui semble s'être implanté au cours des 15 dernières années:

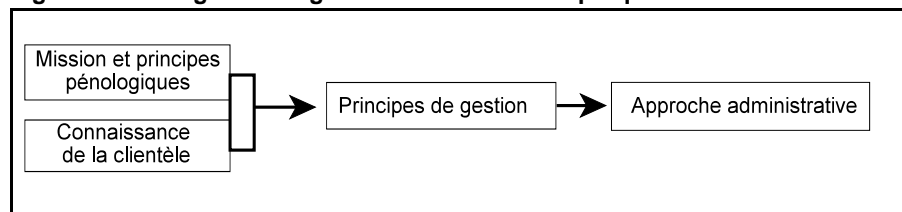
Figure 2 : Changement organisationnel selon la DGSC



Ce rationnel repose sur le postulat que les principes de gestion efficace qu'on peut trouver dans la littérature des techniques de management sont universels et applicables à toute organisation, quel que soit son but, son contexte ou son activité concrète. C'est pourquoi le document-source du virage correctionnel, *S'organiser pour être plus efficace* (DGSC, 1997), ne fait nulle part référence à la clientèle correctionnelle, cette information étant inutile à cette conception du virage organisationnel. À partir d'un énoncé de mission et d'un éventail de techniques de gestion moderne on forme une structure qui devra s'appliquer à la réalité correctionnelle – quelle qu'elle soit.

Or, nous croyons qu'il est impératif de revoir de fond en comble cette vision du changement organisationnel. À titre comparatif, un réajustement approprié des priorités administratives pourrait donner le type de processus décisionnel illustré par la figure 3 :

Figure 3 : Changement organisationnel fondé empiriquement



Dans ce cas, la connaissance de la clientèle détermine l'organisation afin qu'elle soit mieux adaptée à la réalité de la population à traiter. Plutôt que de mettre l'emphase sur l'« excellence » et sur le *management*, ce sont les objectifs pénaux et la réalité empirique à travers laquelle ils doivent se réaliser qui forment le point de départ de toute décision structurelle et qui dictent le fonctionnement concret de l'organisation.

Compte tenu du fait que plusieurs organisations indépendantes doivent fonctionner de concert avec les SCQ – entre autres les membres de l'ASRSQ – Cette perspective aurait pour avantage additionnel d'axer la pratique sur des principes qui sont communs et justifiables à tous les niveaux et contextes d'intervention. La cohérence interne et externe serait rétablie, ce qui augmenterait la prévisibilité du système et des changements qu'on y apporte, et permettrait à tous d'y voir plus clair.

1.3.2 : Coupures budgétaires

On utilise beaucoup les coupures budgétaires pour expliquer pourquoi tel ou tel aspect de la prestation de services, de l'encadrement ou de la surveillance sont réduits au minimum ou même carrément inadéquats. L'ASRSQ (1998) a déjà fait savoir sa position sur ces coupures, qui sont effectivement destructrices. Le système a depuis longtemps atteint le plancher absolu et chaque nouvelle coupure ne fait qu'augmenter les coûts en aval, quand dans quelques années les portes tournantes tourneront de plus en plus rapidement et les admissions de récidivistes augmenteront. L'histoire démontre que de ménager sur la réinsertion sociale engendre toujours des conséquences désastreuses à moyen terme.

Les chiffres de la DGSC sont assez clairs pour celui qui désire économiser à court terme :

Tableau 4 : coûts moyens des ressources, 1993-94 et 1998-99

ressource	coût quotidien moyen	
	1993-1994*	1998-1999**
établissement de détention	100,83\$	149,00\$
centre résidentiel communautaire	61,81\$	57,48\$
centre d'hébergement communautaire	39,85\$	42,39\$
PEMO simple	4,93\$	4,93\$

*DGSC, 1996a: 36.

**DGSC, 2000a: 106.

Les chiffres sont à peu près les mêmes depuis 5 ans, la situation n'a pas changé entre le début et la fin du virage correctionnel. Il n'est donc pas étonnant que cette réforme, qui s'est faite sous des pressions financières toujours plus fortes, a laissé suffisamment de portes ouvertes à la réinsertion-minute par le PEMO malgré son discours insistant sur l'importance fondamentale de la réhabilitation des contrevenants. Un PEMO se déroulant sans l'apport d'un organisme communautaire offre l'encadrement et l'aide la plus minimale possible à un coût évidemment imbattable. Il faut retourner en arrière jeter un dernier coup d'oeil au tableau 3 plus haut, où les organismes communautaires sont limités à la prise en charge de contrevenants de profil 5. Le profil 5 décrit l'individu comme fonctionnel mais sans support social, que l'organisme est sensé remplacer. Dans une optique de réduction des coûts, il est facile de redéfinir l'expression « réseau de soutien », afin de réduire le nombre d'individus de profil 5. Dans les faits, le « réseau de soutien » est souvent l'épouse ou la mère du contrevenant, dont la présence fait passer le coût quotidien de la liberté anticipée de 42,39\$ à 4,93\$, une économie de 88%.

Non pas que le PEMO soit inacceptable dans tous les cas : il y a sans aucun doute une multitude de contrevenants qui en profiteront pour se trouver un emploi et réintégrer la communauté. Seulement, comme l'ensemble de la réforme est à la remorque non pas d'une évaluation claire des besoins de la clientèle mais bien de ceux de l'administration, on ne voit pas comment on pourra éviter que les cas plus lourds se retrouvent en PEMO non supervisé, surtout si d'autres compressions sont imposées.

Non pas que la DGSC soit la seule organisation gouvernementale qui ait dégénéré de la sorte. Raynald Pineault, Directeur du Groupe de recherche interdisciplinaire en santé et Directeur adjoint du Centre de recherche du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, écrivait récemment que :

La première caractéristique de notre système de santé est son mode de financement, centré sur l'allocation des ressources plutôt que sur la production de services. Ce mode de financement et d'organisation est la source de plusieurs des problèmes plus visibles qui font la manchette des journaux (*Le Devoir*, 3.11.00: A9).

Le modèle d'excellence administrative qui a présentement cours dans le haut fonctionariat québécois n'est de toute évidence pas à la hauteur des tâches à accomplir.

1.3.3 : Augmentation du nombre des cas lourds et/ou complexes

La DGSC, à cause des facteurs déjà décrits, dispose de très peu d'information concrète sur les contrevenants confiés aux organismes d'aide et de surveillance – en fait, elle ne se donne pas les moyens d'en accumuler et ne saurait qu'en faire compte tenu du virage administratif déjà décrit. Or, il se trouve que l'argument conventionnel voulant que les contrevenants sous juridiction provinciale soient des « cas légers » est de plus en plus invalide. En réalité, à en juger par la clientèle des organismes communautaires, les cas lourds et à problématiques multiples sont de plus en plus fréquents.

Déjà en 1995 l'ASRSQ notait que le profil de la clientèle provinciale avait éclaté en de multiples problématiques disparates:

ainsi, la toxicomanie, l'abus physique, les problèmes de santé mentale, d'employabilité et d'intégration sociale sont souvent le lot des contrevenants d'aujourd'hui [...] d'autre part, l'intolérance de la société à l'égard de certaines infractions, telles la violence familiale et la déviance sexuelle, contribue à faire entrer dans le système de justice et les services correctionnels une clientèle qu'on ne retrouvait pas dans ce même système il y a quelques années à peine (ASRSQ, 1995: 5).

Pour sa part, le ministère produit les chiffres suivants dès 1996 (MSP, 1996) sur sa clientèle :

- 92% sont des hommes
- l'âge moyen est de 31 ans
- 21% avaient un emploi régulier au moment du délit
- 60% ont un niveau de scolarité inférieur au secondaire IV
- 30% affiche des caractéristiques de troubles mentaux
- 50% sont des consommateurs lourds d'alcool ou de drogues
- 13% sont polytoxicomanes
- 77% avaient des antécédents judiciaires, dont 17% au fédéral

L'expérience des membres de l'ASRSQ depuis 1995 démontre que ce développement a continué de progresser. De plus, avec l'avènement de nouvelles mesures comme le sursis de sentence, le client moyen des SCQ sera inévitablement de plus en plus criminalisé. Il y a sans aucun doute toujours une forte proportion de cas mineurs qui ne devraient probablement pas être en prison du tout, et dont l'élargissement rapide est à souhaiter. Encore une fois, le problème consiste à trouver une méthode rationnelle de les différencier des cas plus lourds.

La réponse de la DGSC a été d'instaurer deux niveaux d'évaluation et 5 profils (6, en comptant les « hybrides »), ce qui, nous l'avons déjà mentionné, est parfaitement défendable dans son principe de base. Mais nous avons aussi fait remarqué que vu l'absence d'une structure garantissant la rigueur des évaluations, la non-conformité des profils au savoir empirique ou aux nécessités de l'intervention clinique et la dysfonction profonde de l'organisation qui est responsable de la gestion de l'ensemble, tout ceci a peu de chance de mener aux résultats visés. La structure d'intervention a été complexifiée proportionnellement à la complexification de la clientèle, mais sans se soucier qu'il y ait une réelle correspondance entre les deux. Résultat : efficacité égale, c'est-à-dire faible, et efficacité diminuée par l'accumulation de procédures administratives. Le virage va coûter cher, et sera au mieux d'un impact minimal sur la réinsertion sociale.

1.3.4 : Recul de l'encadrement

Paradoxalement mais sans surprendre, l'encadrement de cette clientèle est en voie de disparition.

Toujours en raison du style administratif qui s'est implanté, le personnel cadre responsable de l'élaboration et de la mise en pratique de nouvelles politiques est de plus en plus compétent dans la gestion technocratique des institutions et de moins en moins au fait de la réalité criminologique et pénale qu'il prétend transformer. Ensuite, dans une certaine mesure, la rationalité adoptée par la direction finit par également s'imposer aux niveaux opérationnels. L'exemple déjà noté de la gestion de l'information explique en partie comment : quand les

ressources font défaut ou que les tâches sont fixées à la minute, le personnel tend à adopter des méthodologies mieux adaptées aux restrictions pratiques qu'aux buts visés.

Le « plan d'intervention correctionnel » (PIC) est une des choses qui somme toute change assez peu avec le virage correctionnel. Son foyer principal est l'activité en établissement. Il peut également comprendre un nombre d'obligations qui s'étendent au cours d'une absence temporaire ou d'une libération conditionnelle. Mais bien que la logique la plus simple semble le dicter, il n'est pas obligatoire pour le personnel de l'établissement qui élabore le PIC d'y prévoir une ressource en milieu ouvert et encore moins d'inclure une référence à une ressource de transition. En fait, dans la région de Québec, où le virage correctionnel est le plus avancé, le nombre de références sous le nouveau système est en baisse assez drastique. La compétence partagée, ou en fait concurrente, entre l'ASC et l'agent de probation en ce qui a trait à l'évaluation (niveau 2) et à l'élaboration du PIC semble avoir introduit de part et d'autre une certaine hésitation à prendre une responsabilité claire quant à la marche à suivre. Il est possible que ceci s'arrange avec le rodage de la machine, mais il est permis d'en douter.

Ceci expliquerait également pourquoi, quand un contrevenant se retrouve malgré tout en milieu ouvert, la section du PIC concernant les services à lui offrir est souvent irréaliste et semble tenter de couvrir toutes les éventualités possibles. On empile par exemple les demandes de suivi psychologique et autres programmes de longue haleine, même s'il est bien connu que le temps manque et les ressources ne sont souvent pas disponibles.

Sans nouveau rationnel clair il n'est que trop facile de continuer à faire ce qu'on a été habitué de faire pendant des années et de simplement plier les vieilles méthodes aux nouveaux formulaires. Déjà, la DGSC elle-même met déjà de l'eau dans son vin, passant d'un discours relativement strict à l'utilisation de formules comme « ces paramètres doivent être compris comme étant l'idéal qu'il faut chercher à atteindre » et que le principe de l'intervenant unique doit être appliqué « lorsque possible » (DGSC, 1999b: 4).

Il est donc facile de prévoir que le virage correctionnel sera incapable de redresser les problèmes d'encadrement en milieu ouvert qui existaient déjà depuis des années et sur lesquels l'ASRSQ s'est déjà maintes fois exprimée (surtout ASRSQ, 1993, 1995).

2 : Des solutions simples et accessibles

Cette section de clôture propose un très bref aperçu de certaines alternatives qui pourraient contribuer à redresser la situation. Il y a moyen de faire mieux et nous disposons d'un exemple situé à proximité : l'organisation du Service correctionnel canadien (SCC) et du ministère du Solliciteur général. Le SCC est loin d'être idéalement structuré, mais présente tout de même une démonstration incontournable que des solutions raisonnables existent et que la roue n'a pas à être réinventée.

Le SCC est davantage orienté vers la détention et la réduction du risque, aux dépens de la réintégration sociale. Resterait à décider si au Québec ces instruments serviraient des fins plus progressistes que celles du SCC, ce qui est à souhaiter. Mais quelque soient les objectifs pénaux en vigueur, il n'en reste pas moins que ces méthodes de les atteindre sont supérieures. Le SCC a connu ses coupures, et forme lui aussi une bureaucratie assez lourde; néanmoins, on y a su éviter plusieurs des pièges où se sont embourbés les SCQ. Les processus sont plus consistants, prévisibles et axés sur une philosophie pénologique claire plutôt que sur une problématique administrative.

Cette courte liste des pistes possibles est loin d'être exhaustive, et a pour principal but d'illustrer des lacunes spécifiques et non d'élaborer un système de remplacement.

2.1 : Les bénéfices d'un processus plus homogène

Les établissements correctionnels fédéraux bénéficient de budgets plus élevés et donc peuvent offrir un suivi professionnel beaucoup plus structuré à leur clientèle. Sans vouloir calquer ce modèle, puisque comme nous l'avons mentionné une grande partie de la population des prisons du Québec n'a aucun besoin d'un tel niveau de suivi, il faut tout de même noter que la synergie des différents intervenants est beaucoup meilleure et que le dossier du contrevenant est plus détaillé et contient des notes exhaustives produites par chacun des intervenants. Il faudrait, en plus clair :

- a) que la population ayant besoin d'un suivi intensif soit correctement identifiée.
- b) Que ce suivi intensif soit fourni par des intervenants qui disposent d'outils efficaces pour communiquer entre eux, qu'ils soient à l'emploi de l'établissement, d'un organisme privé ou communautaire, ou d'une autre organisation gouvernementale (par exemple, la santé).
- c) Que les résultats de chaque étape soient notés au dossier.

Une des principales raisons du succès fédéral dans cet aspect spécifique est l'adoption à tous les niveaux d'un plan organisationnel orienté sur l'activité primaire du service, c'est-à-dire la gestion de la peine. À ceci s'ajoute une explication claire et précise de ce que vise cette gestion : la protection de la société et la réhabilitation du contrevenant. La DGSC possède

évidemment les documents conventionnels énonçant sa « mission » et ses « objectifs » et « principes ». Mais sans connexion directe à la pratique, ceci est nettement insuffisant, voire inutile. Résumons :

- a) adopter une philosophie correctionnelle fermement enracinée dans la pratique concrète.
- b) Assurer une formation adéquate du personnel.
- c) Faire participer le personnel non pas à la gestion de l'espace mais à la réinsertion des contrevenants.

2.2 : Une évaluation systématique

Au moment d'écrire ces lignes, la fluctuation de la proportion des contrevenants confiés à des organismes communautaires ou en suivi externe dépend de l'humeur et du portefeuille de la direction d'établissement et non des caractéristiques des contrevenants. Pourtant s'il faut sauver de l'argent, ce devrait être en identifiant systématiquement et clairement la section de la population qui nécessite un suivi et en élargissant le reste aussi rapidement que possible, et non en économisant sur le temps et les ressources alloués à l'évaluation et au suivi entre le 21^e jour et la fin de la sentence.

Dans le milieu fédéral, l'évaluation est conçue davantage comme un travail en cours que comme une étape à franchir. Après tout, le contrevenant est là pour changer, et donc l'évaluation originale (et le PIC qui en découle) devrait logiquement être de plus en plus fautive à mesure que l'individu progresse. Il serait donc utile de :

- a) prévoir une révision automatique du PIC et de l'évaluation à intervalle fixe.
- b) Inclure l'information pertinente au dossier à mesure qu'elle se présente.
- c) Rajeunir le système DACOR.
- d) S'assurer de la qualité de l'information versée au dossier par une formation adéquate du personnel.
- e) Établir un lien de communication efficace avec les tribunaux.
- f) Allouer un niveau fonctionnel de ressources à l'évaluation de niveau 2, ou autant l'éliminer.

2.3 : Homogénéisation de la structure et individualisation de l'intervention

À première vue, homogénéisation et individualisation sont des mouvements contradictoires. En fait, l'intervention doit être préparée et effectuée sur mesure; mais du point de vue du contrevenant le système, les demandes des intervenants et les réalités pratiques des programmes d'élargissement anticipé doivent former un tout logique et clairement axé sur sa réintégration. Ceci est bien connu de la DGSC, mais tarde encore à se traduire dans la pratique concrète. En gros, et au risque de répéter, c'est l'effet désiré sur le contrevenant qui doit être le moteur de toute pratique.

- a) Mettre au rancart les barèmes de temps alloué pour chaque profil (v. tableau 3); le temps est un élément décisif du salaire du personnel et non de l'efficacité du suivi.
- b) S'assurer que les conditions de liberté sont consistantes, logiques et justifiables de la détention à la probation, en passant par l'absence temporaire et la libération conditionnelle.
- c) Réviser ou abandonner le « processus de désignation de profil », qui est inadapté à la réalité.
- d) Redéfinir les tâches de l'ASC et de l'agent de probation en établissement afin d'éviter la concurrence et le dédoublement et de favoriser la coopération.
- e) S'assurer que le suivi est ininterrompu d'une étape de la sentence à l'autre, de l'incarcération à la fin de la mesure de probation s'il y a lieu.
- f) Créer une structure d'encadrement s'appliquant au dernier tiers de la peine et permettre la révocation de la réduction de peine.
- g) Instituer une instance décisionnelle unique pour tous les programmes d'élargissement anticipé, préférablement la CQLC.

2.4 : Un ajustement de l'approche s'impose

Le ministère de la Sécurité publique doit s'engager à court terme à financer adéquatement le système pénal québécois, avec la condition explicite que la DGSC entreprenne une réforme en profondeur de son style de gestion.

- a) Développer un programme réellement efficace de consultation des partenaires et d'ajustement des politiques. Comprendre que « consulter » ne doit pas servir à distribuer des bénéfices mais à parfaire le processus d'évaluation, d'encadrement et de réinsertion.
- b) Financer le système et les partenaires communautaires adéquatement.

Conclusion

À peine sortis du dernier virage correctionnel, devrions-nous déjà nous lancer dans un second, et encore 5 ou 6 années de l'instabilité et de la démobilité généralisée qui ont caractérisé le premier? Pas nécessairement. En fait, une partie des pratiques mises de l'avant par la DGSC a du bon, et les principes d'uniformité, de clarté et d'individualisation de l'approche sont inattaquables; leur échec vient du contexte de leur application. Le style de gestion courant réussit à corrompre même les meilleures idées. Peut-être serait-il temps de laisser souffler les acteurs au niveau opérationnel et de se concentrer plutôt sur la transformation de l'administration.

Le statu quo est une garantie de réduction systématique de l'efficacité du système pénal provincial à moyen terme – et donc par extension d'une surcharge inéluctable du système fédéral. Mise en contexte, la situation qui sévit au niveau de la remise en liberté au Québec risque d'influencer négativement le fonctionnement de tous les autres aspects du système de justice pénale au Québec. Il semble bien qu'il s'agisse là du maillon faible, sinon carrément brisé, de la chaîne de la justice criminelle au Québec.

Oui, les Québécois sont relativement tolérants de la contravention aux lois. Oui, les Québécois sont progressistes et préfèrent la réhabilitation à la peine carcérale bornée. Mais rien de ceci n'est coulé dans le béton, et on testera rigoureusement ces attitudes dans un futur proche, quand l'abandon de pratiques sérieuses visant la réhabilitation aura fait exploser le taux de récidive et que le secteur communautaire se sera complètement effrité sous l'effet du désengagement de la DGSC et du ministère.

Références

Association des résidences communautaires du Québec (ARCO)

(1995) *Pour un renouvellement des défis. Bilan et perspectives d'un réseau communautaire en justice pénale.*

Association des services de réhabilitation sociale du Québec (ASRSQ)

(1998) *Avis au Conseil du trésor déposé par le conseil d'administration de l'Association des services de réhabilitation sociale du Québec. Impact des coupures budgétaires annoncées aux Services correctionnels du Québec.* Montréal, ASRSQ.

- (1995) *Les conditions d'un nouvel équilibre en matière correctionnelle,* Montréal, ASRSQ.
- (1993) *Les Services correctionnels québécois ou le règne de l'incohérence. Étude des pratiques correctionnelles québécoises,* Montréal, ASRSQ.

Commission québécoise des libérations conditionnelles (CQLC)

(2000) *Rapport annuel 1998-1999,* Québec, Ministère de la Sécurité publique.

Comité de travail pour définir les caractéristiques des profils 4 et 5

(1999) *Distinction entre les profils 4 et 5,* Comité de direction, Services correctionnels du Québec.

Direction générale des Services correctionnels du Québec (DGSC)

(2000) *L'organisation administrative supérieure, Direction générale des Services correctionnels,* Québec, Ministère de la Sécurité publique.

- (2000a) *Statistiques correctionnelles du Québec 1998-1999,* Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (2000b) *Programme de formation. L'évaluation de deuxième niveau de la personne contrevenante. Cahier d'exercices à l'intention des agents des services correctionnels,* Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (2000c) *Programme de formation. L'évaluation de deuxième niveau de la personne contrevenante. Cahier d'exercices à l'intention des agents de probation,* Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (2000d) *Programme de formation. L'évaluation de deuxième niveau de la personne contrevenante. Manuel du participant,* Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (2000e) *Formation, évaluation de 2e niveau. Synthèse du questionnaire d'évaluation des cinq sessions d'information,* Sherbrooke, document interne à la Direction régionale Estrie et Centre-du-Québec.

- (1999) *L'évaluation de 1er niveau. Manuel du participant*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (1999b) *Unir nos forces, réussir ensemble. Carte des procédés*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (1998) *Actualiser le changement et bâtir l'avenir. Les services à la clientèle*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (1997) *S'organiser pour être plus efficace. Les décisions découlant de la révision des processus de prestation de services aux clientèles*. Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (1996) *Des orientations pour l'action. Pour des services adaptés aux défis sociaux et pénaux*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (1996a) *Le petit argumentaire. Des orientations pour l'action. Pour des services adaptés aux défis sociaux et pénaux*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.
- (1994) *Plan stratégique des Services correctionnels du Québec*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.

Lemire, Guy et André Normandeau

(1993) « Les Services correctionnels québécois à la croisée des chemins », *Porte ouverte*, V (1): 9-11.

Ministère de la Sécurité publique (MSP)

(2000) *Évolution des politiques pénales et du discours à propos de l'emprisonnement au Canada et au Québec : de 1969 à 1999*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.

- (1996) *Faits et chiffres : juin 1996. Le profil de la clientèle des Services correctionnels du Québec*, Québec, Ministère de la Sécurité publique.

Vérificateur général du Québec

(2000) *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1999-2000*, Québec, Le Vérificateur général du Québec.