

LA SANTÉ MENTALE ET LE BIEN-ÊTRE DES AGENT-E-S DE LIBÉRATION CONDITIONNELLE FÉDÉRAUX AU CANADA :

UNE ENQUÊTE QUALITATIVE

MAI 2022

ROSEMARY RICCIARDELLI
DOCTEURE EN SOCIOLOGIE
UNIVERSITÉ MEMORIAL DE
TERRE-NEUVE

MARK NORMAN
DOCTEUR EN SCIENCES DE
L'ACTIVITÉ PHYSIQUE
UNIVERSITÉ McMASTER

KATHARINA MAIER
DOCTEURE EN
CRIMINOLOGIE ET EN
ÉTUDES SOCIOLOGIQUES
UNIVERSITÉ DE WINNIPEG

SESJ



USJE

Syndicat des
employé-e-s de la
Sécurité et de la
Justice



L'usage du genre masculin inclut le féminin et n'a été utilisé que pour alléger le texte.

Résumé

Les agents de libération conditionnelle jouent un rôle central dans le système de justice pénale. Chargé de la réadaptation et de la surveillance des personnes incarcérées ou ayant été incarcérées, l'agent de libération conditionnelle contribue à la fois à la réinsertion sociale de ces personnes et à la sécurité publique. Au Canada, plus de 1 600 agents de libération conditionnelle (ALC) travaillent dans le système carcéral fédéral pour le Service correctionnel du Canada (SCC), soit dans des établissements carcéraux, soit dans la collectivité. Les recherches existantes sur les ALC sont nombreuses et diversifiées, et portent sur toute une gamme de questions théoriques et empiriques liées au travail des libérations conditionnelles, à l'image que se font les ALC d'eux-mêmes en tant qu'acteurs de la surveillance et du traitement de personnes (voir p. ex. Werth, 2013), aux facteurs de santé mentale et de stress professionnel ainsi qu'aux vulnérabilités et aux risques associés à cette profession (voir p. ex. McGowan et coll., 2016). La plupart de ces recherches ont été menées aux États-Unis et au Royaume-Uni et dans d'autres contextes nationaux, le milieu professionnel des libérations conditionnelles au Canada recevant pour sa part peu d'attention, surtout par rapport aux recherches sur l'incarcération et sur les agents correctionnels. Or, il est indispensable de mener des études empiriques sur les réalités professionnelles des ALC au Canada, y compris les défis organisationnels et opérationnels auxquels ils se heurtent, la façon dont ils conçoivent leur travail et cherchent à travailler avec des prisonniers ou d'anciens prisonniers et ce qui façonne leurs perceptions

et leurs expériences au travail. La pandémie de COVID-19 pose également de graves problèmes aux ALC qui ont dû adapter leur travail quotidien, leurs responsabilités et leurs contacts avec les clients en fonction des restrictions liées à la pandémie. Ces réalités exigent une attention scientifique et un travail de longue haleine qui permettront de formuler des recommandations fondées sur des données probantes afin d'améliorer les conditions de travail des ALC et de mettre en place un système de libération conditionnelle empreint de compassion et de résilience pendant et après la pandémie.

Dans le présent rapport, nous présentons les résultats d'entrevues menées auprès de 150 ALC travaillant pour le SCC au Canada. Nous mettons tout particulièrement l'accent sur cinq thèmes centraux qui se sont dégagés au fil des témoignages :

- a. *La charge de travail et les tâches professionnelles*
- b. *La satisfaction au travail*
- c. *La culture et le climat organisationnels*
- d. *La santé et le bien-être*
- e. *Les répercussions de la pandémie de COVID-19*

Dans notre conclusion, nous émettons une série de recommandations visant à répondre aux témoignages des ALC sur les facteurs de stress et les défis organisationnels, à améliorer la santé et

le bien-être, à accroître la satisfaction au travail et à mettre en place un système de libération conditionnelle bien outillé pour faire face aux futures crises de santé publique.

Tout le rapport se cristallise autour des voix et des expériences des ALC travaillant dans les établissements carcéraux et dans la collectivité. Les résultats de la présente étude mettent l'accent sur les aspects positifs et gratifiants de la profession des libérations conditionnelles (le travail individuel avec les clients, p. ex.), tout en donnant un aperçu de la nature difficile et exigeante sur le plan émotif de ce type de travail. Nos résultats démontrent comment les défis organisationnels peuvent avoir une incidence sur le bien-être physique et mental des ALC. Bien que la pandémie de COVID-19 soit une occurrence exceptionnelle, elle nous donne l'occasion de réfléchir à la façon dont le travail de libération conditionnelle pourrait être organisé autrement, pour le bien des ALC comme celui des personnes sous surveillance correctionnelle. À ce titre, nous formulons des recommandations visant à soutenir les ALC dans cette période sans précédent. Nous soulignons également l'importance de mieux coordonner les directives politiques générales (les appels à la désincarcération, p. ex.) et de les harmoniser aux réalités professionnelles des ALC.

Introduction

Le Service correctionnel du Canada (SCC) emploie plus de 1 600 agents de libération conditionnelle (ALC) dans le système carcéral fédéral. Les ALC travaillent soit dans les établissements correctionnels comme agents de libération conditionnelle en établissement (ALCE), soit dans la collectivité comme agents de libération conditionnelle dans la collectivité (ALCC). Les ALC ont la responsabilité de préparer les détenus à leur libération dans la collectivité ou de surveiller et d'aider les anciens détenus qui vivent dans la collectivité. Ils jouent donc un rôle important dans le potentiel de réadaptation et d'abandon du comportement criminel des personnes sous surveillance correctionnelle (SESJ, 2019). Des recherches réalisées au Canada sur la libération conditionnelle ont permis d'explorer la perception qu'ont les ALC des besoins immédiats des personnes qui viennent d'obtenir leur libération correctionnelle (Brown, 2004), la façon dont les commissions de libérations conditionnelles entretiennent des constructions genrées quant aux risques et aux besoins criminogènes des femmes (Hannah-Moffat, 2004; Hannah-Moffat et Innocente, 2013; Hannah-Moffat et Yule, 2011) ainsi que les répercussions d'une initiative dans le cadre de laquelle des policiers se sont associés aux bureaux de libération conditionnelle du SCC afin de gérer les libérés conditionnels considérés comme étant « à risque élevé » (Axford et Ruddell, 2010). En outre, diverses études se sont penchées de manière plus générale sur la façon dont les anciens détenus vivent la transition de la prison à la collectivité et sur le rôle de la libération

conditionnelle et des soutiens communautaires dans l'appui à la réinsertion (voir p. ex. Maier, 2020; McKendy et Ricciardelli, 2020). Or, les recherches sur la libération conditionnelle au Canada ne tiennent pas compte des expériences professionnelles et de la santé des ALC. Les recherches existantes sur les réalités professionnelles, la santé et le bien-être des ALC ont principalement été menées aux États-Unis, mais aussi en Australie, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, alors qu'au Canada, ce type de recherche sur l'expérience des ALC est inexistant. Afin de combler cette lacune, nous nous sommes penchés sur la compréhension que se font les ALCE et les ALCC du stress et des traumatismes professionnels, leurs besoins en matière de santé mentale et de bien-être ainsi que leur accès aux ressources en santé mentale et leur expérience de l'utilisation de ces dernières. Les conclusions de ce projet feront progresser les connaissances scientifiques sur un sous-groupe peu étudié du personnel de la sécurité publique et permettront d'émettre des recommandations fondées sur des données probantes pour répondre aux besoins en santé mentale des ALC qui œuvrent pour la sécurité publique canadienne.

Selon une récente enquête (commandée par le SESJ), les ALC se heurtent à tout un éventail de défis professionnels, dont beaucoup ont été exacerbés par les transformations budgétaires et politiques dans les dernières années. Ces défis comprennent notamment un risque accru d'épuisement professionnel en raison de l'augmentation de la charge de travail, un

manque de soutien et de ressources nécessaires pour effectuer le travail de manière efficace ainsi qu'une « culture de la peur » organisationnelle et du harcèlement au sein du SCC : tous des facteurs qui contribuent aux problèmes de santé mentale des ALC (SESJ, 2019). À cause de la nature de leur travail, les ALCE et les ALCC s'exposent à différents stress potentiels et EPTPP. Or, peu de recherches universitaires ont cherché à comprendre les expériences exactes des ALCE et des ALCC, notamment leur exposition aux EPTPP et les formes sous lesquelles ces derniers se manifestent.

Les recherches canadiennes portant sur ce sujet étant rares, le rapport de 2019 du Syndicat des employé-e-s de la Sécurité et de la Justice (SESJ) intitulé *Protection de la sécurité publique : Défis auxquels font face les agents et agentes de libération conditionnelle du système de justice pénale canadien hautement stressé* fournit un contexte important pour comprendre les expériences des ALC au Canada. Le rapport révèle que les ALC subissent diverses pressions, notamment la charge de travail importante, les clients ayant des besoins importants, le manque de ressources, les modifications de politiques, les exigences administratives (les documents administratifs, p. ex.) et les exigences professionnelles accrues — autant de facteurs qui, selon les ALC, nuisent à leur capacité de superviser leurs clients avec efficacité. Ces expériences professionnelles sont source d'anxiété, de stress et d'épuisement professionnel chez les ALC (SESJ, 2019).

Ce rapport de 2019 du SESJ souligne la nécessité d'une recherche plus approfondie et soutenue sur les expériences professionnelles, le stress et le bien-être des ALC. Dans le présent rapport, nous présentons les principales conclusions tirées d'entrevues semi-structurées avec des ALC (n=150) de tout le Canada. Le rapport se structure ainsi : d'abord, une brève analyse documentaire des recherches sur les expériences professionnelles des ALC. Ensuite, une description des méthodes et des données. Les sections empiriques du présent rapport se cristallisent autour de cinq thèmes principaux : (1) Charge de travail et tâches professionnelles; (2) Satisfaction au travail; (3) Culture et climat organisationnels; (4) Santé et bien-être; (5) Répercussions de la pandémie de COVID-19. Le rapport se termine par une série de recommandations relatives à chacun de ces thèmes.

Agents de libération conditionnelle et santé au travail : Analyse documentaire

Dans cette section, nous passerons en revue la littérature existante sur les expériences professionnelles des agents de probation et des ALC. Certes, la probation et la libération conditionnelle représentent des processus distincts, mais nous tiendrons compte dans la présente analyse documentaire de la recherche sur les agents de probation et de libération conditionnelle (APLC). Trois raisons motivent cette décision. Premièrement, les deux rôles sont semblables dans la mesure où ils impliquent généralement la surveillance, dans la collectivité, de personnes ayant été condamnées pour des crimes. Deuxièmement, dans certains territoires, provinces ou pays, les agents travaillent à la fois sur des dossiers de probation et de libération conditionnelle (voir p. ex. DeMichelle et Payne, 2007; Gayman et Bradley, 2013). Troisièmement, dans de nombreuses études (voir p. ex. DeMichelle et Payne, 2007; Gayman et Bradley, 2013; Getahun et coll., 2008; Holgate et Clegg, 1991; Rhineberger-Dunn et coll., 2016), les APLC sont considérés comme faisant partie de la catégorie des travailleurs « correctionnels communautaires ». Nous nous servirons donc dans cette analyse documentaire de l'acronyme « APLC », sauf lorsque nous aborderons une étude concrètement axée sur une des deux professions. Les chercheurs qui étudient le stress professionnel et les besoins en santé mentale des APLC sont peu nombreux, surtout si on fait la comparaison avec les recherches sur d'autres catégories d'employés du secteur correctionnel (Pitts, 2007; Slate et coll., 2003; Whitehead et Lindquist, 1985). Par conséquent, après notre survol de l'épuisement

professionnel chez les APLC, nous présenterons deux grands thèmes qui se dégagent dans la littérature : 1) le stress professionnel et 2) les facteurs organisationnels. Pour terminer, nous aborderons dans la conclusion de l'analyse documentaire les principales lacunes de la littérature.

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Nous voyons généralement le stress professionnel comme un état qui se produit lorsque la pression perçue découlant directement des conditions de travail dépasse la capacité d'adaptation perçue (Pitts, 2007). Plus précisément, le stress professionnel est le produit des « exigences subies dans le milieu de travail qui influencent la façon dont une personne fonctionne au travail ou en dehors du travail » (McGowan et coll., 2006, p. 92). De même, les facteurs organisationnels qui contribuent au stress sont le produit de « la culture et du style de gestion adoptés au sein d'une organisation » (Cooper et coll., 2001, p. 47). Collectivement, les stress professionnels et organisationnels chez les APLC peuvent contribuer à l'*épuisement professionnel*, c'est-à-dire à la « tension psychologique qui touche les personnes exerçant des professions de services humains, notamment les soins de santé, le travail social et les forces de l'ordre » (McCarty et Skogan, 2012, p. 69).

Reconnaissant que l'épuisement professionnel peut se manifester différemment selon les contextes culturels ou professionnels, Maslach (2003) a relevé trois composantes universelles

de l'épuisement professionnel : l'épuisement, le cynisme (c.-à-d. l'émergence d'opinions négatives à l'égard du travail ou des collègues) et l'inefficacité (c.-à-d. l'émergence d'opinions négatives à l'égard du rendement individuel). En outre, le risque d'épuisement professionnel s'accroît lorsqu'il existe un important décalage entre la nature du travail et la nature des personnes... dans six domaines distincts : la surcharge de travail, le manque de contrôle, le caractère insuffisant des récompenses, l'effondrement de la communauté de travail, l'absence d'équité et le conflit de valeurs (Maslach, 2003, xxii).

De nombreuses études (Gayman et Bradley, 2013; Holgate et Clegg, 1991; Lewis et coll., 2013; White et coll., 2005; Whitehead, 1985, 1987; Whitehead et Lindquist, 1985) nomment l'épuisement professionnel comme un des risques professionnels chez les APLC, causé par des facteurs professionnels et organisationnels qui créent de tels décalages. Dans les sections suivantes, nous analyserons la littérature existante qui porte sur ces deux thèmes.

LE STRESS PROFESSIONNEL

Les chercheurs révèlent que les APLC peuvent connaître des niveaux élevés de stress professionnel (Simmons et coll., 1997; White et coll., 2005; Whitehead, 1987; Whitehead et Lindquist, 1985). La surcharge de travail, les conflits quant aux rôles ou à l'ambiguïté des rôles et les interactions avec les clients seraient les facteurs de stress professionnel les plus importants chez les APLC.

La surcharge de rôles est un concept qui décrit l'« incapacité d'un travailleur à répondre aux attentes de l'organisation (tâches assignées)

dans le temps alloué » (Beehr et Glazer, 2005, p. 13). La surcharge de rôles, qu'elle soit ou non explicitement nommée comme telle dans la littérature, est considérée par les chercheurs comme une source importante de stress ou d'insatisfaction professionnelle pour les APLC. Quand on parle de surcharge de rôles, le volume de la charge de travail des agents et les documents administratifs à remplir sont les causes les plus souvent citées (DeMichelle et Payne, 2007; Farrow, 2004; Finn et Kuck, 2005; Simmons et coll. 1997; Slate et coll. 2003; Thomas, 1988; West et Seiter, 2004; Whitehead et Lindquist, 1985). Outre les échéances imprévues qui échappent à la volonté des agents, Finn et Kuck (2005) décrivent les causes susmentionnées comme étant les « trois sources majeures de stress » pour les APLC (p. 2).

Certains chercheurs (DeMichelle et Payne, 2007; Gayman et Bradley, 2013; West et Seiter, 2004; White et coll., 2005) rapportent que les APLC peuvent avoir le sentiment que les exigences concurrentes du travail sont impossibles à concilier, ce qui se définit comme un *conflit de rôles* (Beehr et Glazer, 2005). DeMichelle et Payne (2007) ont d'ailleurs mené une enquête auprès d'APLC aux États-Unis (n=228) et ont constaté que les répondants se trouvaient en situation de conflit de rôles parce qu'ils avaient l'impression que leur organisation poursuivait des objectifs punitifs et des objectifs de réadaptation contradictoires. Même son de cloche chez les participants à l'étude de West et Seiter (2004) sur les APLC (n=142) dans les États américains du Missouri et du Kentucky, où les chercheurs ont décelé une tension entre les obligations des APLC en matière de sécurité publique (activités de surveillance) et de réadaptation (activités relatives à l'aide psychosociale). Le titre de cet

article, « Social Worker or Cop? » (travailleur social ou policier?), résume bien la nature de ce conflit de rôles pour les APLC (West et Seiter, 2004). Pour leur part, Gayman et Bradley (2013), ont réalisé une étude sur les APLC en Caroline du Nord, aux États-Unis (n=893), dans laquelle ils résument les demandes concurrentes que subissent de nombreux APLC et qui peuvent entraîner des conflits de rôles :

Les agents correctionnels communautaires sont chargés de surveiller le comportement des délinquants afin de faire respecter les conditions de surveillance et de détecter les infractions à la loi, tout en aidant les délinquants à s'intégrer avec succès dans leur collectivité, à conserver un emploi, à suivre un traitement contre la toxicomanie ou autre et à éviter la récidive. Pour atteindre ces objectifs, les agents doivent assumer de multiples rôles, équilibrant les intérêts des délinquants et ceux du système de justice pénale (p. 328).

Comme l'explique le passage ci-dessus, on attend des APLC qu'ils s'acquittent de diverses tâches en vue d'atteindre les objectifs de sécurité publique et de réinsertion des délinquants. Le conflit de rôles qui peut découler de ces exigences professionnelles peut contribuer au stress professionnel et à l'épuisement chez les APLC (Holgate et Clegg, 1991; White et coll., 2005; Whitehead, 1987; Whitehead et Lindquist, 1985).

Enfin, les chercheurs ont démontré que le stress professionnel des APLC peut être causé par les *interactions avec les clients*, c'est-à-dire les interactions avec les délinquants sous leur surveillance (Gayman et coll., 2018; Severson

et Pettus-Davis, 2013; Whitehead et Lindquist, 1985). Dans l'étude de Whitehead et Lindquist (1985) sur des APLC de l'Alabama, aux États-Unis (n=108), 42 % des participants ont cité le contact avec les clients comme un facteur de stress. Les auteurs n'ont cependant mentionné qu'un seul facteur de stress précis lié au contact avec les clients, à savoir la perception des droits auprès des personnes surveillées. Parallèlement, dans une récente étude (Gayman et coll., 2018) portant sur des APLC en Caroline du Nord, aux États-Unis (n=893), les chercheurs ont constaté que « le fait d'avoir plus de personnes ayant des problèmes de santé mentale dans sa charge de travail est associé à une prévalence de symptômes dépressifs beaucoup plus importante » (p. 523). Cette conclusion de Gayman et coll. (2018) révèle qu'une charge de travail comprenant de nombreuses personnes ayant des besoins en matière de santé mentale peut être une source supplémentaire de stress associé aux interactions avec les clients. D'autres chercheurs (Finn et Kuck, 2005; Lewis et coll. ; Pitts, 2007) ont par ailleurs noté que certains APLC aux États-Unis sont inquiets devant la possibilité de violence de la part des clients : une préoccupation pour la sécurité personnelle qui contribue au stress des agents.

Le contact étroit entre les APLC et les délinquants peut aussi occasionner du stress ou d'autres réactions émotionnelles vives chez les clients, en particulier ceux qui ont commis des infractions interprétées comme dérangeantes sur le plan social et culturel, par exemple les crimes sexuels. Cette situation peut exposer les APLC à un traumatisme « secondaire » ou « indirect » (Catanese, 2010; Goldhill, 2019; Lewis et coll., 2013; Morran, 2008; Rhineberger-Dunn et coll., 2016; Severson et Pettus-Davis, 2013). Le traumatisme

secondaire se définit comme « les conséquences émotionnelles, cognitives et physiques de la prestation de services professionnels à des victimes ou à des auteurs de traumatismes » (Severson et Pettus-Davis, 2013, p. 7). Dans leur étude portant sur des APLC (n=179) en Iowa, aux États-Unis, Rhineberger-Dunn et coll. (2016) ont trouvé un lien entre les heures passées avec les clients et le signalement de traumatismes secondaires, ce qui laisse envisager que l'exposition répétée aux détails de l'infraction d'un client peut augmenter la probabilité de subir un traumatisme indirect.

Deux études donnent un aperçu détaillé des expériences de traumatisme secondaire chez les APLC. Dans la première étude, portant sur des agents de probation (n=309) de trois États américains (l'Arizona, la Californie et le Texas), Lewis et coll. (2013) ont mis en relief quatre événements traumatisants majeurs auxquels les participants ont été exposés en raison des actions de leurs clients : le suicide (rapporté par 38 % des participants), la « récidive violente impliquant un enfant » (rapportée par 32 % des participants), la « récidive sexuelle » (rapportée par 23 % des participants) et la « récidive violente entraînant la mort d'une victime » (rapportée par 12 % des participants) (p. 74-75). Les effets du traumatisme secondaire se manifestent par « une incidence beaucoup plus élevée d'épuisement, de méfiance, de problèmes sexuels, de problèmes familiaux, de colère, de visions déformées du monde, d'isolement social ou émotionnel et de responsabilités excessives » chez les participants (Lewis et coll., 2013 p. 78).

Dans la deuxième étude, Severson et Pettus-Davis (2013) ont étudié les expériences d'ALC (n=49) qui doivent surveiller des délinquants sexuels dans un État américain non nommé.

Les chercheuses ont constaté que les participants présentaient des symptômes de traumatismes secondaires. Les ALC ont confié avoir subi des niveaux élevés de stress associés à la surveillance de délinquants sexuels, à la crainte d'être manipulés ou « conditionnés » par leurs clients et à un sentiment de responsabilité de surveillance accru en raison de la nature des crimes commis. Ces expériences ont été source de réactions physiques (se sentir malade, par exemple) et émotionnelles, et ont eu des répercussions négatives sur la vie personnelle des ALC, notamment de l'hypervigilance ou des difficultés d'intimité physique (Severson et Pettus-Davis, 2013). Les ALC de l'étude de Severson et Pettus-Davis (2013) avaient des stratégies d'adaptation efficaces, comptant principalement sur l'évitement ou la minimisation des traumatismes auxquels ils étaient confrontés, et estimaient recevoir peu de soutien de la part de leur service pour faire face aux aspects traumatisants de leur travail.

Le rôle du traumatisme secondaire est non négligeable dans la compréhension des expériences des APLC, surtout lorsqu'il est mis en contexte dans le cadre d'une recherche plus généralisée sur le personnel de la sécurité publique (PSP). En analysant les réponses à un sondage qualitatif auprès d'un échantillon de membres de PSP canadiens (n=284), Ricciardelli et coll. (2020) ont constaté qu'il existe une hiérarchie au sein du PSP selon laquelle « la souffrance est considérée comme plus légitime si l'exposition au traumatisme est directe, plutôt qu'indirecte ou cumulative » (p. 5). Cette conclusion laisse penser que les expériences de traumatisme secondaire des APLC ne sont peut-être pas reçues avec autant de sérieux que celles des autres membres de PSP qui sont directement exposés à des événements traumatisants. Étant

donné qu'il n'existe que deux études (Lewis et coll., 2013; Severson et Pettus-Davis, 2013) qui examinent de manière exhaustive les expériences de traumatisme secondaire des APLC, le domaine mérite amplement d'être étudié davantage.

Étant donné les diverses formes de stress professionnel que subissent les APLC, certains chercheurs ont tenté de déterminer les facteurs contribuant à des niveaux de stress plus ou moins élevés. Les recherches sur le lien entre l'expérience professionnelle des APLC et les niveaux de stress ont donné des résultats mitigés. Certains chercheurs ont constaté que les APLC ayant plus d'ancienneté présentent des symptômes de stress plus élevés (Lee et coll., 2009; Lewis et coll., 2013; Slate et coll., 2003), alors que d'autres (Patterson, 1992; Thomas, 1988; Whitehead, 1985) ont relevé une relation curviligne selon laquelle les APLC débutants et expérimentés présentent les niveaux de stress les plus faibles, tandis que les agents qui se trouvent à mi-parcours de carrière présentent les niveaux de stress les plus élevés. Dans un autre ordre d'idées, Holgate et Clegg (1991) ont mené une étude sur les agents de probation dans l'État australien de Victoria et ont révélé des niveaux de stress semblables chez les travailleurs « plus jeunes » (18 à 35 ans; n=55) et « plus âgés » (36 à 58 ans; n=51). D'autres chercheurs se sont penchés sur l'influence de l'éducation ou de la formation sur la probabilité d'éprouver du stress pour les APLC. Pitts (2007) a notamment mené une enquête sur les APLC (n=3 114) aux États-Unis et a constaté que près de 30 % des répondants « se sentaient mal préparés sur le plan de l'éducation » (p. 70) pour leur emploi. Le sous-groupe qui se sentait mal préparé a également connu des niveaux de stress plus élevés que le reste de l'échantillon.

De plus, Rhineberger-Dunn et ses collègues (2016) ont constaté que les APLC de l'Iowa, aux États-Unis, étaient moins susceptibles de subir un traumatisme secondaire s'ils se sentaient adéquatement formés pour leur travail.

Enfin, il faut noter que certains chercheurs ont des points de vue différents quant à l'inévitabilité du stress causé par les interactions avec les clients. L'étude de Whitehead (1987) sur des agents et des chefs de services de probation à New York, aux États-Unis (n=556) a révélé que les interactions avec les clients étaient associées à des sentiments plus constants d'accomplissement du travail, plutôt qu'à une source importante de stress. Vogelvang et coll. (2014), quant à eux, ont mené des recherches aux Pays-Bas et ont constaté que pour les employés des services de probation néerlandais (n=162), y compris les agents de probation, « le problème n'est pas le client... Le travail auprès de personnes difficiles est manifestement un choix de leur part » (p. 139). Dans la même veine, une étude de Morran (2008) réalisée au Royaume-Uni (n=16) a conclu que même si les agents de probation travaillant avec des auteurs de violence familiale s'étaient heurtés à des difficultés liées à l'exposition à des expériences potentiellement traumatisantes avec les clients, ils se disaient satisfaits de faire un travail utile. Ces études offrent un contre-argument important en rappelant que, du moins pour certains APLC, le travail auprès des clients est un aspect valorisant de leur emploi dont les côtés positifs pourraient l'emporter les côtés négatifs. Néanmoins, comme l'illustre notre analyse documentaire sur ce sujet, divers aspects des interactions avec les clients peuvent certainement être source de stress ou de traumatisme secondaire chez les APLC.

FACTEURS ORGANISATIONNELS

Dans la plupart des recherches sur les APLC, les chercheurs mettent l'accent sur le stress professionnel, causé par la nature même de l'emploi. Or, certaines études abordent les *facteurs organisationnels* qui contribuent au stress, aux problèmes de santé mentale ou à l'insatisfaction professionnelle des APLC. Les facteurs de stress organisationnels que les chercheurs associent aux APLC comprennent notamment : une formation inadéquate (DeMichele et Payne, 2007; Pitts, 2007), un manque de personnel ou de soutien administratif (Farrow, 2004; Simmonds et coll., 1997) et l'impression que le travail des APLC est sous-estimé au sein de l'organisation (Farrow, 2004; Morran, 2008). En outre, les chercheurs relèvent des facteurs de stress organisationnels supplémentaires, comme le niveau de salaire et d'avantages sociaux et le manque de possibilités de promotion (Simmons et coll., 1997; Slate et coll., 2003; Thomas, 1988), les préoccupations liées aux surveillants (Whitehead et Lindquist, 1985), le manque de financement ou de ressources (DeMichele et Payne, 2007; Pitts, 2007; Vogelvang et coll., 2014) et la croyance que les décideurs ne comprennent pas la réalité du travail des APLC (Farrow, 2004). Les chercheurs ont également constaté que les agentes de probation et de libération conditionnelle subissent un stress plus élevé que leurs homologues masculins (Simmons et coll. 1997; Slate et coll. 2003). Slate et coll. (2003) suggèrent que le stress plus aigu que vivent ces agentes est dû à « l'environnement de travail à prédominance masculine qui règne souvent dans les organisations de justice pénale [et qui] peut créer une atmosphère propice à un harcèlement sexuel répandu » (p. 534). Cette explication de Slate et de ses collègues (2003) n'a toutefois pas

été mise à l'épreuve de façon plus détaillée dans les recherches subséquentes sur les APLC.

Compte tenu des répercussions possiblement néfastes des facteurs de stress organisationnels sur les APLC, certains chercheurs proposent comme remède potentiel l'adoption d'une *gestion participative* (Holgate et Clegg, 1991; Lee et coll., 2009; Simmons et coll., 1997; Slate et coll., 2003; Whitehead et Lindquist, 1985). La gestion participative se définit de manière générale comme l'inclusion des employés aux côtés des gestionnaires dans la prise de décisions organisationnelles (Lee et coll., 2009). Soutenant une approche axée sur la gestion, Lee et coll. (2009) ont constaté dans une étude portant sur un échantillon d'agents de probation (n=191) de trois États américains (le Kansas, le Missouri et le Texas) qu'un « climat participatif » dans le milieu de travail réduisait le stress des participants et augmentait leur satisfaction au travail. De même, dans l'échantillon de 636 agents de probation de Slate et coll. (2003) dans un État américain non identifié, les agents qui ne pensaient pas avoir leur mot à dire dans les décisions organisationnelles touchant leur travail étaient plus susceptibles d'être stressés et d'avoir une vision négative de leur travail. La recherche de Vogelvang et coll. aux Pays-Bas (2014), quant à elle, n'évoque pas le concept de gestion participative, mais souligne l'importance d'un climat organisationnel qui soutient son personnel de probation et lui donne les moyens d'agir pour qu'il soit résilient. En somme, ces conclusions offrent un aperçu des solutions potentielles aux facteurs organisationnels qui ont des répercussions négatives sur le travail des APLC.

LACUNES ET LIMITES DE LA LITTÉRATURE

Recherches limitées sur les expériences professionnelles des APLC : Les recherches existantes brossent un portrait limité des expériences professionnelles des APLC. Bien qu'elles soulèvent les principaux facteurs de stress et les défis à relever, il n'y a que quelques-unes d'entre elles qui explorent en profondeur et en détail ces réalités professionnelles. Compte tenu du rôle essentiel des APLC en matière de sécurité publique dans les systèmes correctionnels et des défis uniques associés à leur travail, il y a une réelle nécessité de poursuivre les recherches sur cette population précise. En outre, il serait important que les futurs chercheurs s'intéressent de plus près aux similitudes et aux différences entre les APLC qui travaillent dans les établissements et ceux qui travaillent dans la collectivité : une distinction importante dans le contexte des ALC fédéraux canadiens.

Portée géographique limitée : La grande majorité des recherches sur les APLC sont réalisées aux États-Unis, et un plus petit nombre en Australie, aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni. Bien qu'il soit évidemment utile d'examiner les thèmes communs au travail de libération conditionnelle et de probation à différents endroits, il est également nécessaire de mener des recherches portant sur des territoires précis et accordant une attention particulière aux particularités de la région. Comme l'indique sans équivoque le rapport du SESJ (2019), les ALC canadiens se heurtent à de nombreux défis professionnels et organisationnels dans leur travail. Or, les chercheurs n'ont pas encore exploré ces défis de manière empirique. Une telle lacune dans les connaissances met en relief un besoin évident de mener des recherches plus approfondies sur les expériences professionnelles et le stress des ALC du Canada.

Méthodologie

La présente étude se fonde sur des méthodes qualitatives de collecte et d'analyse des données qui nous permettent de comprendre les expériences professionnelles, les défis et les effets à long terme du travail dans le milieu des libérations conditionnelles. Cette étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université Memorial de Terre-Neuve (no 20201495). Une copie de l'approbation éthique se trouve à l'annexe 1. Tous les adjoints de recherche ont signé une entente de confidentialité stipulant qu'ils préserveraient la confidentialité de tous les renseignements recueillis au cours de cette étude et qu'ils ne les transmettraient pas à qui que ce soit en dehors de l'équipe de recherche.

Le recrutement s'est fait avec l'aide du SESJ et du SCC, qui ont envoyé aux ALC de l'information en français et en anglais sur la recherche grâce à leurs listes de diffusion internes. De plus, plusieurs participants ont expliqué qu'ils avaient, de leur propre initiative, contribué au recrutement en faisant du bouche-à-oreille ou en faisant des recommandations à leurs collègues sur les médias sociaux. Nos efforts de recrutement ont donc été facilités par cet échantillonnage à la chaîne non officiel. Dans le cadre de cette étude, nous avons parlé à 150 participants au total.

Nous avons adopté la méthode des entrevues semi-structurées, soit une méthode qualitative permettant aux participants d'orienter la conversation et de communiquer leurs expériences ou de relever les questions qui leur

semblent les plus pertinentes, tout en permettant au chercheur d'effectuer un suivi pour obtenir des clarifications ou des précisions (Brinkmann, 2020). Concrètement, le choix de cette méthode signifie que nous avons préparé des questions d'entrevue générales, mais que nous avons laissé les participants orienter la discussion vers les sujets qui leur semblaient les plus pertinents.

La plupart des entrevues ont duré de 75 à 120 minutes et ont été réalisées en août et en septembre 2020. Compte tenu des limitations géographiques et des restrictions liées à la COVID 19, toutes les entrevues se sont faites au téléphone. Les entrevues en personne sont beaucoup plus courantes dans la recherche qualitative, mais il est prouvé que les entretiens téléphoniques n'empêchent pas l'établissement d'un lien et qu'ils peuvent permettre aux participants de discuter de sujets délicats avec plus d'aisance (Mealer et Jones, 2014; Novick, 2008). Cet avantage des entretiens téléphoniques s'avérait particulièrement important pour notre étude puisque les participants avaient à discuter régulièrement d'expériences professionnelles difficiles ou potentiellement traumatisantes sur le plan psychologique.

La plupart (n=145) des entrevues ont été réalisées en anglais. Avec l'assistance du SESJ, nous avons également organisé deux entrevues de groupe en français. Celles-ci ont été traduites en direct par des interprètes professionnels et ont duré deux heures chacune. Au total, cinq ALC ont participé à ces entrevues de groupe : deux à la première séance et trois à la seconde.

Les entrevues ont été transcrites mot pour mot par des adjoints de recherche aux fins d'analyse des données. Les transcriptions ont été codées de manière ouverte afin de relever les thèmes émergents. Concrètement, cela signifie que trois membres de l'équipe de recherche ont codé de manière indépendante et séquentielle cinq transcriptions afin de créer un jeu de codes de base. Ce processus a permis de garantir un certain coefficient d'objectivité, c'est-à-dire la cohérence du codage au sein de l'équipe de recherche, soit une caractéristique importante dans une bonne recherche qualitative. Les transcriptions restantes ont ensuite été codées par des membres individuels de l'équipe de recherche, ce qui a permis d'affiner les codes initiaux et d'en créer de nouveaux à mesure qu'ils émergeaient des données.

Notre démarche d'analyse de données se fonde sur une approche construite semi-ancrée (Charmaz, 2006; Glaser et Strauss, 1967; Ricciardelli et coll., 2010), ce qui signifie que nous avons permis l'émergence de nos conclusions thématiques à partir des données (c'est-à-dire les propos des participants) sans imposer interprétation théorique préalable. Nous avons été néanmoins guidés dans notre analyse par nos antécédents de recherche et de théorie. Les transcriptions ont été analysées à l'aide de NVivo, un logiciel d'analyse de données qualitatives, ce qui a facilité l'autocodage et a aidé les chercheurs à coder les données en thèmes primaires, secondaires et tertiaires.

Renseignements sur les participants

Sur les 150 participants qui ont pris part à l'étude, 114 (76,0 %) ont déclaré être des femmes, 33 (22,0 %) des hommes et trois (n=2,0 %) n'ont pas déclaré de genre (voir le tableau 1). La plupart des participants (n=106; 70,7 %) étaient âgés de 35 à 54 ans (voir le tableau 2). La majorité des participants ont indiqué être Blancs (n=128; 85,3 %), Noirs (n=4; 2,7 %), Chinois (n=; 2,7 %) ou Sud-Asiatiques (n=4; 2,7 %) (voir le tableau 3). Presque tous les ALC (n=146; 97,3 %) avaient un diplôme universitaire ou avaient fait des études de troisième cycle sans diplôme (voir le tableau 4),

ce qui n'est pas surprenant étant donné que le diplôme est maintenant une exigence d'emploi.

Sur les 150 participants, 96 (64,0 %) travaillaient dans des établissements correctionnels et 54 (36,0 %) dans des milieux communautaires. Tous les participants ont répondu à des annonces de recrutement destinées aux ALC, mais certains (n=9; 6,0 %) occupaient au moment de l'entrevue des postes temporaires ou permanents qui n'étaient pas des postes d'ALC (voir le tableau 5). Dans ces cas-ci, les participants se sont appuyés sur leur expérience

Tableau 1 — Genre des participants

Genre	Nombre de participants	% de participants
Femme	114	76,0 %
Homme	33	22,0 %
Pas de réponse	3	2,0 %

Tableau 2 — Âge des participants

Âge	Nombre de participants	% de participants
19 à 24 ans	3	2,0 %
25 à 34 ans	21	14,0 %
35 à 44 ans	64	42,7 %
45 à 54 ans	42	28,0 %
55 à 64 ans	15	10,0 %
65 ans et plus	2	1,3 %
Pas de réponse	3	2,0 %

Tableau 3 — Identité raciale des participants

Race	Nombre de participants	% de participants
Aborigène/Autochtone	2	1,4 %
Afro-caribéenne-canadienne	1	0,7 %
Noire	4	2,7 %
Canadienne	1	0,7 %
Chinoise	4	2,7 %
Coréenne	1	0,7 %
Latino-américaine	1	0,7 %
Sud-asiatique	4	2,7 %
Blanche	128	85,3 %
Autre	1	0,7 %
Pas de réponse	3	2,0 %

Tableau 4 — Niveau de scolarité des participants

Niveau de scolarité	Nombre de participants	% de participants
Diplôme collégial	1	0,7 %
Diplôme d'études supérieures	14	9,3 %
Études secondaires ou collégiales (diplôme non obtenu)	1	0,7 %
Études supérieures (diplôme non obtenu)	5	3,3 %
Diplôme universitaire	127	84,7 %
Pas de réponse	2	1,3 %

antérieure d'ALC dans le cadre des entrevues et nous les avons classés comme ALCE ou comme ALCC, selon leur expérience professionnelle. Exactement la moitié des participants (n=75; 50,0 %) travaillaient pour le SCC depuis 10 à 19 ans, 36 (24,0 %) depuis moins de 10 ans et 36 (24,0 %) depuis plus de 20 ans (voir le tableau 6).

Les participants occupaient des postes dans toutes les provinces et les territoires, à l'exception de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard (voir le tableau 7). La province ou le territoire d'emploi le plus fréquent était l'Ontario (n=45; 30,0 %), suivi de la Colombie-Britannique (n=38; 25,3 %) et du Manitoba (12,0 %). Les

cinq régions du SCC sont représentées dans l'échantillon (voir le tableau 8), soit l'Ontario (n=46; 30,7 %), les Prairies (n=43; 28,7 %), le Pacifique (n=39; 26,0 %), le Québec (16; 10,7 %) et l'Atlantique (n=6; 4,0 %).

Près d'un tiers des participants (n=47; 31,3 %) avaient de l'expérience antérieure au SCC, soit à titre d'agent correctionnel (CX) ou dans un poste au sein de l'administration centrale ou d'une des administrations régionales. Certains participants

avaient aussi de l'expérience antérieure en sécurité publique dans d'autres domaines, dont les services de police (n=12; 8,0 %), les services provinciaux de probation ou de libération conditionnelle (n=8; 5,3 %), des postes d'agent correctionnel provincial (n=3; 2,0 %) et les forces armées (n=3; 2,0 %). D'autres participants (n=9; 6,0 %) avaient de l'expérience dans divers secteurs de la sécurité publique, comme l'Agence des services frontaliers du Canada ou le Service canadien du renseignement de sécurité.

Tableau 5 — Rôle professionnel au moment de l'entrevue¹

Rôle professionnel	Nombre de participants	% de participants
Agent de libération conditionnelle	140	93,3 %
Gestionnaire	5	3,3 %
Coordinateur	2	1,3 %
Autre rôle au sein du SCC	2	1,3 %

Tableau 6 — Années d'expérience au sein du SCC

Années d'expérience au sein du SCC	Nombre de participants	% de participants
0 à 4 ans	18	12,0 %
5 à 9 ans	18	12,0 %
10 à 14 ans	53	35,3 %
15 à 19 ans	22	14,7 %
20 à 24 ans	25	16,7 %
25 ans et plus	11	7,3 %
Pas de réponse	3	2,0 %

¹ Afin de préserver la confidentialité des participants, nous avons généralisé les rôles nommés par les participants.

Tableau 7 — Province ou territoire d'emploi

Province ou territoire	Nombre de participants	% de participants
Alberta	17	11,3 %
Colombie-Britannique	38	25,3 %
Manitoba	18	12,0 %
Nouveau-Brunswick	2	1,3 %
Nouvelle-Écosse	4	2,7 %
Territoires du Nord-Ouest	2	1,3 %
Nunavut	1	0,7 %
Ontario	45	30,0 %
Québec	16	10,7 %
Saskatchewan	6	4,0 %
Yukon	1	0,7 %

Tableau 8 — Région du SCC à laquelle appartient le poste

Région du SCC	Nombre de participants	% de participants
Atlantique	6	4,0 %
Pacifique	39	26,0 %
Prairies	43	28,7 %
Ontario	46	30,7 %
Québec	16	10,7 %

Tableau 9 — Expérience antérieure en sécurité publique

Rôle professionnel en sécurité publique	Nombre de participants	% de participants
Agent correctionnel (SCC)	32	21,3 %
Agent correctionnel (systèmes provinciaux)	3	2,0 %
Administration régionale ou centrale du SCC	15	10,0 %
Forces militaires	3	2,0 %
Services de police	12	8,0 %
Probation ou libérations conditionnelles (systèmes provinciaux)	8	5,3 %
Autres	9	6,0 %

Facteurs de stress organisationnels : charge de travail et tâches professionnelles

Les participants ont nommé de nombreux facteurs de stress organisationnels qui, réunis, exercent une pression sur de nombreux ALC. Les participants se sentent dépassés par leur charge de travail : ils se sentent « surmenés » (P130), comme s'ils étaient « sur un tapis roulant » (P50) et comme s'ils « s'enfonçaient » (P5). Les ALC ont expliqué que ce sentiment d'être dépassé par les exigences incessantes de leur travail influence leur capacité à exécuter leurs tâches avec le degré de qualité attendu : « [la lourde charge de travail] diminue certainement la qualité de notre travail quand nous manquons de temps » (P140). Dans cette section, nous examinons cinq facteurs de stress organisationnels liés à la charge de travail et aux tâches professionnelles : le degré de surveillance des clients, les échéances et la gestion du temps, les formalités et autres tâches administratives, la dotation en personnel et le fait d'être une solution « fourre-tout », à la fois pour les besoins des clients et pour l'équipe de gestion de cas en général.

DEGRÉ DE SURVEILLANCE DES CLIENTS

Le temps consacré aux interactions avec les clients ne se mesure pas de la même façon pour les ALCE que pour les ALCC.² Les ALCE gèrent un certain nombre de dossiers de détenus qui peut être plus ou moins grand, mais qui se situe généralement, selon les participants, autour de

25 à 30 clients. Certains ALCE ont indiqué que, dans des périodes exceptionnellement chargées, ils avaient jusqu'à 35 dossiers : une situation qui entraîne « un stress supplémentaire attribuable à cette charge de travail » (P1). Les ALCC, quant à eux, sont tenus d'interagir avec des personnes en liberté conditionnelle chaque mois pendant un nombre d'heures précis. C'est ce que l'on appelle la fréquence des contacts (FDC) : « on voit certains gars quatre fois par mois, et de temps en temps on a un dossier de surveillance intensive, où on doit faire huit rencontres par mois » (P64). Les ALCC ont également la responsabilité de s'entretenir avec les « tiers » des personnes en libération conditionnelle (c'est-à-dire les proches), une autre tâche chronophage (P126, par exemple, raconte « constamment devoir aller voir les tiers et les contacts »). Les ALCC sont d'avis qu'il est possible que les mesures de FDC ne soient pas représentatives de la quantité de travail que les ALCC doivent effectuer dans le cadre de leurs fonctions de surveillance, notamment pour ce qui est des entretiens avec les tiers.

Le type de surveillance des clients n'est pas le même pour les ALCE que pour les ALCC, mais les deux groupes ont indiqué que le temps à accorder aux personnes détenues ou en liberté conditionnelle était un aspect chronophage et stressant de leur travail. Lorsqu'on lui a demandé quelle était sa plus grande source de stress professionnel, un des ALC a répondu « Le nombre de cas, sans aucun doute. Le travail

² Certains postes d'ALC s'accompagnent en outre de charges de travail exceptionnelles et de nombreuses responsabilités de surveillance des clients, comme les ALCE qui travaillent au service d'évaluation initiale et les ALCC qui travaillent dans les centres correctionnels communautaires.

en soi, le volume » (P107). Un autre ALCC, P126, a fourni cette explication : « [Quand] le nombre de cas augmente, on se met à paniquer et à s'enfoncer. Le stress est là, et le cerveau ne s'éteint pas ». Les propos de ces participants montrent bien à quel point la surveillance des clients prend du temps et comment il s'agit d'un facteur de stress professionnel important.

Enfin, les ALCE et les ALCC ont expliqué que les mesures quantitatives de nombre de cas ou de FDC ne permettent pas de brosser un portrait juste du caractère relationnel délicat de leur travail, notamment le fait que certaines personnes en liberté conditionnelles ou détenues sont plus exigeantes que d'autres sur le plan du temps et de la charge émotionnelle. Une des ALCC, P33, décrit une personne en liberté conditionnelle qu'elle surveille et qui lui demande beaucoup de temps : « La fréquence de contact est d'une fois tous les deux mois, mais au cours des trois dernières semaines, je lui ai parlé, j'ai parlé à sa mère et je l'ai vu au moins deux fois par semaine. Ce travail de ce que j'ai fait n'apparaît nulle part, on ne voit pas que je fais plus que ce qui est écrit dans la politique. »

Nombreux sont les ALC qui estiment que leur travail comprend un éventail de tâches beaucoup plus vaste que ce que laisse entrevoir leur nombre de cas ou leur FDC. Il est à noter par ailleurs que de nombreux ALC estiment que la quantité de surveillance des clients peut compromettre la qualité, puisque les ALC ont moins de temps pour nouer des liens avec personnes détenues ou en liberté conditionnelle et les aider dans leurs efforts pour sortir de prison et se réinsérer dans la collectivité avec succès. P22 a d'ailleurs illustré cette préoccupation en affirmant ceci : « Nous mettons l'accent sur la quantité plutôt que sur la qualité, je trouve. Il faudrait passer plus de temps avec un délinquant pour faire une bonne

évaluation efficace ». Globalement, les ALC ont exprimé leur inquiétude sans équivoque quant au fait que la quantité de surveillance des clients requise avait une incidence négative à la fois sur leur niveau de stress et sur la qualité de leur travail.

DÉLAIS ET GESTION DU TEMPS

La lourde charge de travail s'ajoutant à la perception d'une certaine pression de la part des gestionnaires pour que les tâches professionnelles se fassent rapidement, de nombreux participants ont rapporté subir du stress sur le plan de la gestion du temps. Par exemple, P130 a affirmé que les ALC « travaillent 24 heures sur 24 » en raison de leur charge de travail élevée. Pour de nombreux participants, la solution consiste à faire des heures supplémentaires pour ne pas se laisser déborder par leur charge de travail, soit une autre situation source de stress.

Selon les ALC, la pression des échéances, qui peuvent être perçues comme étant anticipées, imposées par la loi ou imprévues, est un facteur de stress organisationnel majeur. P5 a indiqué que « la charge de travail et les échéances accaparantes » étaient l'aspect le plus stressant de son travail. Le stress lié aux échéances est très présent chez les ALC travaillant dans des régions éloignées ou ayant des rôles particuliers. P18, qui travaille dans une région éloignée du Nord, a expliqué qu'elle était responsable de tâches qui, dans une région plus peuplée, seraient assignées à de multiples personnes. C'est une situation qui a le potentiel de devenir stressante lorsqu'il y a de multiples échéances imprévues. Les ALCE qui travaillent dans les unités d'évaluation initiale, quant à eux, se retrouvent dans un milieu où les délais sont serrés et où ils doivent effectuer l'évaluation initiale d'un détenu en une semaine :

Nous traitons un dossier par semaine. Essentiellement, nous disposons de 4,5 jours pour traiter un cas... J'ai donc une semaine pour examiner les dossiers, faire les demandes pour les dossiers en suspens, trouver le dossier du délinquant... Je dois aussi rédiger ce qu'on appelle un profil criminel... Ensuite, je prépare un plan correctionnel... S'il s'agit d'un transfèrement, je dois ensuite préparer une évaluation pour la prise de décision sur l'endroit où il sera incarcéré. Bref, en théorie, j'ai une semaine pour rédiger au moins deux, parfois trois documents après avoir effectué un examen complet du dossier... Sans compter qu'il y a aussi un entretien avec le délinquant pendant cette même semaine. (P29)

Il est à noter que certains ALC travaillent dans des milieux atypiques où le stress des délais peut être particulièrement intense.

Autre source de stress pour les ALC : les échéances peuvent survenir, comme nous l'avons mentionné, de manière inattendue. Les ALC sont alors forcés de mettre de côté leur charge de travail prévue et de « jouer les pompiers » (c'est-à-dire à dire intervenir dans les situations de crise immédiates). Une ALCE a notamment expliqué qu'à cause de son travail auprès d'« hommes à risques et à besoins élevés » dans un établissement à sécurité maximale, sa routine quotidienne est imprévisible : « il faut constamment interagir avec les [détenus], tous les jours on éteint un incendie quelconque » (P12). Les ALCE en particulier, puisqu'ils travaillent dans un milieu carcéral imprévisible, ont exprimé qu'ils doivent parfois rapidement abandonner la tâche professionnelle qui les occupe afin de répondre aux situations de crise :

« Les incendies, c'est la priorité, n'est-ce pas? S'il y a un délinquant en situation de crise ou alors une situation de crise au sein de l'établissement, comme une agression, un décès ou une surdose, il faut régler la situation d'abord et avant tout » (P3). Globalement, il semble que les échéances sont non seulement une source de stress pour de nombreux participants, mais qu'elles sont également perçues comme un facteur qui limite la capacité des ALC à gérer le fardeau émotionnel et mental que peut entraîner ce travail (voir *Santé mentale*).

Enfin, certains participants s'inquiètent du fait que les contraintes de temps auxquelles ils sont confrontés les empêchent de remplir leurs fonctions avec un standard de qualité élevé (par exemple : « l'aspect le plus difficile, je crois, est de ne pas avoir assez de temps pour faire le travail comme il devrait être fait » (P30)). Les ALC subissent des pressions concurrentes qui opposent le respect des délais et la réalisation d'évaluations professionnelles sûres. Le stress que crée cette pression est décuplé chez les ALC, qui reconnaissent que la qualité de leur travail contribue à la sécurité publique, comme l'explique P30 :

Je crois que la plupart du temps, les gens n'ont pas l'impression que notre travail est si stressant. La perception est un peu la suivante : « d'accord, vous remplissez des formulaires, vous rédigez des rapports, mais vous n'intervenez pas en cas d'incident. À quel point cela peut-il être stressant? » Mais nous avons des échéances et les tâches doivent être exécutées à temps et correctement, sinon la sécurité du public peut réellement être menacée. Nous avons donc beaucoup de responsabilités, et je pense que beaucoup l'ignorent.

Les participants ont bien insisté sur ce point : les contraintes de temps entraînent un stress important chez les ALC, qui doivent exécuter différentes tâches simultanément tout en s'assurant, dans la mesure du possible, de s'acquitter de leurs responsabilités sur le plan de la sécurité publique.

TRAVAIL DE BUREAU ET TÂCHES ADMINISTRATIVES

Les participants ont relevé diverses différences administratives qui occupent beaucoup de leur temps et leur causent du stress ou de la frustration. Par exemple, P7 explique que « toutes les télécopies, les photocopies, les courriels et les numérisations » sont « une source d'irritation » et un « remarquable gaspillage de ressources » puisque les ALC pourraient consacrer leur temps à d'autres tâches. De son côté, P5 parle de « la lenteur de notre système de gestion des délinquants, de Phénix ou du processus de demande de remboursement de frais de voyage. Ce sont toutes ces tâches administratives qui font perdre la tête. » L'aspect administratif qui semble être le plus contraignant est le volume élevé de documents, notamment la rédaction de rapports (« il y a une foule de rapports différents et cela prend beaucoup de temps. Il faut réunir l'information de différents endroits... Réunir toute cette information, c'est long » (P91)).

Les ALC chevronnés en particulier estiment que le volume de documents administratifs a augmenté au cours leur mandat (p. ex. : « il y a beaucoup de paperasserie, plus de paperasserie qu'avant » (P39)). L'augmentation du volume de documents administratifs touche non seulement les ALC, mais aussi leurs responsables immédiats. Une surveillante de liberté

conditionnelle, P57, a expliqué qu'elle devait lire et vérifier chaque rapport rédigé par ses ALC : « il y a énormément de contrôle de la qualité... Laissez-moi vérifier que tous les renseignements sont exacts, que l'évaluation des risques a été faite correctement, etc. ».

Les participants estiment qu'une grande partie de ces documents sont redondants ou ne sont pas nécessaires (P26 a par exemple exprimé de la frustration à l'égard de « certains rapports inutiles »). L'expression moqueuse « cases à cocher » a été répétée à maintes reprises pour décrire ce qu'ils qualifient de paperasserie inutile devant être remplie pour satisfaire à une quelconque politique ou directive de la direction. Certains se sont aussi dits frustrés du fait que, selon eux, une grande partie de ces documents n'existent que pour « protéger leurs arrières », c'est-à-dire pour des motifs de responsabilité professionnelle (p. ex. : « nous devenons trop dépendants de cette paperasserie, l'expression est forte, mais c'est devenu une question "protéger nos arrières" et nous nous écartons du travail de libération conditionnelle » (P5)). De nombreux ALC considèrent donc que ces documents les empêchent de travailler plus étroitement avec les clients et d'aider ces derniers. P33, par exemple, a déclaré que les documents administratifs et la rédaction de rapports « ne laissent pas beaucoup de temps pour... cultiver les liens dont nous avons besoin pour surveiller efficacement [les personnes en liberté conditionnelle] dans la collectivité, parce que nous sommes tellement débordés ». Elle a ajouté qu'elle estimait passer « 90 % de [son] temps à remplir des documents administratifs ou à travailler à [son] bureau... et environ 10 % de son temps à essayer de créer des liens avec [ses] clients ».

Certains ALC qui endossent des rôles particuliers ont affirmé faire face à des exigences plus élevées que la normale en matière de documents administratifs. Un agent d'évaluation à l'accueil, P72, a expliqué que son rôle « exige énormément de rédaction de rapports. Nous faisons une évaluation complète chaque semaine [et] rédigeons une nouvelle défense de la peine ». P24 a affirmé que les différentes responsabilités du personnel dans les établissements correctionnels pour femmes créaient des charges administratives supplémentaires : « il y avait plus de paperasserie dans les établissements pour femmes [que dans les établissements pour hommes], et moins de travail concret avec les délinquantes. » P15 a pour sa part expliqué que les ALC qui travaillent avec des personnes autochtones détenues ou en libération conditionnelle doivent rédiger des rapports supplémentaires sur leurs clients : « oh, mon Dieu, il y a tellement de rapports à rédiger... [et] des choses dont je dois tenir compte dans l'analyse, comme les antécédents sociaux des Autochtones, des choses qui peuvent prendre beaucoup de temps, mais qui sont très importantes ». Ces données nous révèlent que certains ALC sont obligés de s'acquitter de tâches administratives supplémentaires qui, aussi importantes soient-elles dans le travail auprès de certaines populations de personnes détenues ou en libération conditionnelle, peuvent alourdir la charge de travail.

DOTATION EN PERSONNEL

Les ALC ont généralement l'impression qu'il y a un manque de personnel, ce qui vient multiplier la pression exercée sur leur charge de travail ainsi que les responsabilités et les tâches qui leur sont imposées (P21, p. ex., explique qu'il y a une « une insuffisance grave de personnel » dans

son lieu de travail). Les participants décrivent ce manque de personnel comme un facteur qui contribue à l'augmentation de la charge de travail. P121 a affirmé qu'« il n'y a pas assez de personnel embauché ou disponible pour que la quantité [de cas] soit gérable ».

Les participants ont également noté les effets néfastes du manque de personnel de remplacement lorsque les ALC prennent des vacances ou des congés maladie. P24 a expliqué que « nous n'avons pas de couverture pour nos vacances, donc si j'ai 50 contacts personnels à faire par mois, je dois les faire avant de prendre mes [vacances] ». En plus d'exprimer leur inquiétude à l'idée de revenir à une lourde charge de travail après leurs vacances (source de stress), les ALC ont fait remarquer que le fait de prendre des congés imposait un fardeau supplémentaire à leurs collègues : « il revient alors aux ALC qui sont là [sur place] de gérer les situations d'urgence... En gros, les personnes qui restent sur place doivent assumer cette responsabilité supplémentaire » (P15).

Enfin, les participants ont expliqué que le manque de personnel ne se limite pas aux ALC, ce qui nuit à leur travail en général. P3, une ALCE, a expliqué que les ALC doivent travailler en étroite collaboration avec le personnel des autres services, mais que « tous les autres services manquent aussi de ressources. Ils n'ont pas assez de personnel ». P101 a décrit l'important roulement de personnel dans son lieu de travail, une situation qui cause des lacunes dans le soutien sur le plan et l'administration et de la gestion et qui cause du stress aux ALC :

Notre personnel administratif a des contrats de trois mois, [donc] nous perdons nos adjoints tous les trois mois.

Nous en accueillons un nouveau, puis un autre, puis encore un autre, et c'est sans fin. C'est fou... Et c'est très stressant. Même quand j'ai commencé à travailler à l'établissement, la première année... j'ai vu passer cinq [gestionnaires]... Cinq fois, j'ai dû me débrouiller tout seul... Ce roulement constant du personnel est ridicule.

Comme l'illustrent les affirmations de ces participants, les problèmes de dotation en personnel au sein d'une équipe de gestion des cas peuvent occasionner un stress important pour les ALC qui tentent de s'acquitter de leurs tâches de surveillance et de soutien.

SOLUTION « FOURRE-TOUT » OU « DÉPOTOIR »

Les ALC sont également d'avis qu'on attend d'eux qu'ils assument nombre de tâches qui vont au-delà de leurs responsabilités professionnelles établies. Les participants ont raconté à plusieurs reprises qu'ils devenaient une solution « fourre-tout » ou « dépotoir » pour les tâches dont les autres membres de l'équipe de gestion de cas ne voulaient pas s'occuper. P111, par exemple, a décrit comment on « l'ensevelit tellement de tâches ici [à l'établissement] », et P97 a noté que de nombreuses tâches « sont rejetées sur nous parce qu'elles ne correspondent à aucune case... C'était assez surprenant de voir le nombre de tâches qui n'appartiennent pas à mon poste précis et que nous avons effectivement exécutées ».

Les ALC qui se sentent déjà surchargés de travail et insuffisamment soutenus ressentent cette impression d'être des « fourre-tout ». P3 a expliqué comment le fait d'assumer une variété de tâches avait des répercussions sur sa charge

de travail quotidienne : « On s'occupe de ces problèmes parfois minimes, mais il faut parfois toute la journée pour les résoudre ». Les ALC ont l'impression de servir de solution fourre-tout ou dépotoir et de devoir assumer le fardeau de toute une variété de tâches de gestion de cas, ce qui peut monopoliser leur temps, ajouter à leur charge de travail déjà lourde et nuire à leur capacité à se concentrer sur leurs responsabilités en matière de sécurité publique.

CONCLUSION

Cette section nous a permis de voir comment le stress des ALC est causé et aggravé par le volume de travail (c.-à-d. la surveillance des clients), la nature de certaines tâches professionnelles en particulier (c.-à-d. le travail de bureau et les tâches administratives) ainsi que d'autres facteurs, comme les échéances et la dotation en personnel insuffisante, qui ajoutent à la charge de travail des ALC. En outre, de nombreux ALC ont l'impression qu'on attend d'eux qu'ils assument des tâches de gestion de cas supplémentaires (c.-à-d. l'impression d'être une solution « fourre-tout »). Nos données révèlent qu'à l'intersection de ces facteurs de stress professionnels, les ALC se sentent surchargés de travail et, comme nous le verrons plus loin, constatent des effets néfastes sur leur santé mentale et leur bien-être. De plus, les participants se sont dits préoccupés par le fait que leur volume de travail crée des contraintes de temps qui, à leur tour, ont une incidence sur la qualité de leur travail. Compte tenu de ces conclusions, il semble qu'un rajustement de la charge de travail des ALC pourrait constituer un pas important vers l'amélioration de leur niveau de stress professionnel et, du fait même, de leur santé et de leur bien-être en général.

Satisfaction au travail

Les participants ont décrit de nombreux aspects difficiles et stressants de leur travail, mais beaucoup ont aussi affirmé que leur travail est satisfaisant ou épanouissant. Dans les mots de P109 : « je voulais cet emploi, et je garde la tête haute en travaillant... Je crois en ce que je fais et je considère que c'est un privilège de le faire ». La fierté évidente dans ces propos témoigne du sentiment, exprimé par certains participants, que la profession d'ALC est source de satisfaction professionnelle. Dans la présente section, nous ferons un survol du sentiment de satisfaction des participants à l'égard de leur travail. Nous avons posé une série de questions aux participants quant à leur sentiment de satisfaction au travail, notamment leur aspect préféré du travail en libération conditionnelle, à leur impression de se faire entendre ou non au sein du SCC et à leurs liens avec leurs collègues. Nous décrivons les sentiments généraux des participants à l'égard du travail de libération conditionnelle, puis nous examinons plusieurs caractéristiques professionnelles et organisationnelles qui ont eu une incidence sur les sentiments de satisfaction et de récompense des participants à la recherche. Plus précisément, nous examinons les témoignages des participants pour analyser l'engagement de ceux-ci à l'égard de la réhabilitation et de la sécurité publique, la sécurité de l'emploi et les liens avec les collègues.

SATISFACTION ASSOCIÉE AU POSTE D'ALC

La plupart des participants se sentent bien dans leur rôle actuel et ne cherchent pas à changer de carrière ou à « gravir les échelons » (P49) au sein du SCC. Certains ont déjà songé à accéder à un rôle de direction plus tard dans leur carrière, mais en ont été dissuadés après avoir observé les réalités professionnelles auxquelles sont confrontés leurs gestionnaires immédiats ou après avoir vécu des expériences personnelles dans des rôles de gestion intérimaire. P1, par exemple, a raconté avoir « fait l'expérience des postes de direction assez tôt dans [sa] carrière... en tant que surveillant de liberté conditionnelle », mais ne pas avoir aimé cette expérience, d'où « [l'abandon] de toute aspiration à gravir les échelons ». Cependant, une minorité de participants a envisagé d'accéder à un poste de direction. Même si la plupart des participants sont satisfaits de leur rôle d'ALC, certains voient donc leur poste actuel comme un tremplin vers une carrière de gestionnaire au sein du SCC.

Les participants ont également comparé leur emploi actuel à des carrières antérieures ou potentielles. Les ALC ayant une expérience antérieure au sein du groupe CX (n=32) apprécient l'équilibre entre le travail et la vie personnelle qu'offrent les heures régulières plutôt que le travail par quarts. D'autres apprécient le fait que le poste d'ALC leur permet de travailler dans le domaine de la sécurité publique sans avoir à porter une arme à feu (p. ex. : « Je n'ai

aucune envie de porter une arme... Je ne veux pas faire ça » (P31)). D'autres ALC ont affirmé que leur intérêt à aider les autres était le principal motif de leur entrée dans cette profession.

AIDE, LIENS ET CONTRIBUTIONS À LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

Quand on leur a demandé leur plus grande source de satisfaction professionnelle, la plupart des participants ont cité le travail relationnel avec les clients, surtout lorsqu'ils ont le sentiment de contribuer à un changement à long terme dans la vie des gens. Ils aiment pouvoir « voir quelqu'un s'épanouir » (P109), « être en mesure d'opérer des changements » (P132) ainsi que « les cas positifs et les cas où [je me dis] "oh mon Dieu, je pense que j'ai changé la donne, ici!" » (P23). P115 explique :

Ce que je préfère, dans mon travail, c'est quand je suis capable d'aider une personne à réussir sa transition vers le niveau suivant, qu'il s'agisse de faire passer le gars [d'un établissement à sécurité maximale] à un établissement à sécurité moyenne ou de faire en sorte que le gars en détention temporaire se ressaisisse pour pouvoir retourner dans la collectivité. Il s'agit de les aider dans leur transition vers une direction positive. C'est ça, la meilleure partie.

De nombreux ALC considèrent que l'aide aux (ex-) détenus est au cœur de leur travail et tirent fierté et satisfaction de ce rôle. Les aspects relationnels de leur travail avec les clients sont donc attrayants pour de nombreux participants (p. ex. : « j'aime vraiment mon travail de surveillance auprès des gars » (P39)). Les ALC considèrent que l'aspect relationnel de leur travail

est essentiel pour aider les personnes détenues ou en liberté conditionnelle à s'intégrer à la collectivité :

Ce que je préfère, dans mon travail, c'est de travailler avec un délinquant qui est très motivé et prêt à accepter de l'aide, qui s'engage dans une démarche d'amélioration de soi et qui fait ce qu'il doit faire avec sincérité. Je peux donc travailler avec cette personne et l'aider à atteindre ses objectifs et à se réinsérer dans la collectivité en toute sécurité (P109).

Comme l'indique P109, les ALC comprennent que les aspects relationnels et d'aide du travail de libération conditionnelle sont directement liés à leur mandat de protection de la sécurité publique — qui est en soi une source de satisfaction professionnelle supplémentaire pour de nombreux participants. P6 illustre cette réalité avec l'exemple suivant :

La seule raison pour laquelle je suis fier de mon travail, c'est que je sais qu'il y a quelques rares cas où je parviens vraiment à convaincre un gars, où je crois vraiment que je l'ai aidé et que grâce à notre travail, il ne va pas récidiver.

Bref, les ALC établissent un rapport entre la contribution à la sécurité publique et la création de liens et l'aide apportée aux clients (p. ex. : « opérer un changement [chez les clients] et ainsi être en mesure de protéger le public » (P132)). Les participants racontent qu'ils se sentent satisfaits lorsqu'ils formulent des recommandations qui influencent directement la prise de décisions en matière de sécurité publique (p. ex. : « formuler des recommandations

optimales pour les décideurs, la sécurité publique étant un facteur prépondérant » (P2)).

Le fait d'être témoin du changement et des progrès chez les clients est une expérience particulièrement significative et gratifiante qui contribue à la satisfaction professionnelle des participants. Les participants ont expliqué qu'ils aiment avoir la chance d'en apprendre davantage sur l'histoire et la vie des gens — même si cela signifie d'être exposé à du matériel souvent troublant et bouleversant — et de jouer un rôle dans l'accompagnement des clients au cours de leur réinsertion, qui, comme le prouvent les recherches en criminologie (McKendry et Ricciardelli, 2020; Western, 2018, p. ex.), est un parcours difficile et éprouvant.

Il convient de noter que les témoignages des personnes interrogées montrent manifestement que les interactions individuelles ciblées et réfléchies avec les clients sont liées à un sentiment accru de satisfaction professionnelle. P109 l'explique ainsi :

Je me sers ma voix, il me semble, pour faire mon travail de la manière dont il doit être fait selon moi... Ce qui me donne de la satisfaction, c'est de travailler avec les délinquants dont je m'occupe et de faire de mon mieux pour eux, parce qu'en faisant cela, je pense pouvoir protéger le public et tirer une certaine satisfaction de mon travail.

Les participants mentionnent qu'ils prennent très au sérieux leur responsabilité d'apprendre à connaître la vie des clients et à établir des liens avec ces derniers. Ils considèrent que ce lien personnel est essentiel à la réinsertion des clients et à la sécurité publique, ce qui est évocateur,

car cela signifie que les ALC se sentent motivés et responsables devant ces tâches et objectifs (p. ex. : « la sécurité publique est primordiale, à n'en pas douter, mais il s'agit aussi d'aider quelqu'un à accéder aux ressources et à aller de l'avant pour essayer de changer son mode de vie » (P5)).

En plus des interactions avec les clients, les participants soulignent la satisfaction qu'ils retirent de la rédaction de rapports qui, selon eux, exigent une analyse poussée et un tout un éventail de compétences (c.-à.-d. la collecte d'information, l'analyse et une rédaction claire et concise). En réponse à une question sur l'aspect de son travail qu'elle préfère, P117 a expliqué ses sentiments ainsi : « j'aime beaucoup rédiger des rapports, uniquement parce que je peux tout relier à partir de mon entretien avec le délinquant ».

Outre la rédaction de rapports, les participants aiment aussi la convergence entre les différentes tâches associées à leurs fonctions. Les ALC se sentent satisfaits de pouvoir s'investir dans le dossier d'une personne, de l'entrevue avec les clients et les proches à la collecte et à l'analyse de l'information, puis à la rédaction d'une recommandation à la Commission des libérations conditionnelles du Canada. Ils aiment pouvoir participer de manière soutenue et directe à ces différentes étapes du parcours correctionnel d'une personne, pouvoir suivre un dossier jusqu'au bout et sentir que leur travail joue un rôle essentiel dans la réhabilitation de leur client et, par conséquent, dans la sécurité de la collectivité. Pour les ALC, contribuer à la protection du public en soutenant et en surveillant les clients est une source importante de satisfaction professionnelle.

RÉMUNÉRATION ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Parmi les sources de satisfaction professionnelle les plus couramment citées, on compte le taux de rémunération et la sécurité d'emploi. P21, par exemple, estime que les ALC supportent les aspects plus pénibles de leur emploi parce qu'ils sont « très attachés au chèque de paie et à la pension, parce que nous sommes très bien rémunérés ». Certains participants, dont P31, ont nommé leur « stabilité » professionnelle parmi leurs sources de satisfaction professionnelle, en plus du salaire. D'autres ALC, principalement ceux qui travaillent dans la collectivité, ont pour leur part expliqué que même avant la pandémie de COVID-19, ils bénéficiaient d'une certaine flexibilité dans leurs horaires de travail, ce qui leur convenait très bien :

Souvent, j'arrive à 10 heures du matin parce que je vais au centre d'entraînement avant d'aller travailler ou je fais du bénévolat, et ils me laissent partir... sur le plan personnel, c'est génial. Pourvu que je fasse mon travail et que je fasse preuve de flexibilité, je peux avoir du temps personnel pendant la journée (P49).

Toutefois, si de nombreux ALCC rapportent avoir une certaine maîtrise de leur horaire de travail, ainsi qu'un plus grand nombre de tâches qui nécessitent de par leur nature de sortir du bureau, les ALCE décrivent généralement, quant à eux, un lieu de travail où l'on s'attend à ce qu'ils travaillent des heures fixes chaque semaine et soient sur place pour presque toutes leurs tâches.

Certains ALC qui ont connu de l'instabilité d'emploi ont signalé un stress supplémentaire. On parle ici d'ALC ayant des contrats à durée

indéterminée dont l'avenir professionnel avait été incertain et qui trouvaient que « la sécurité de l'emploi peut être un peu stressante » (P18). P150, qui avait obtenu un contrat à durée déterminée après avoir occupé un poste à durée indéterminée, décrit l'incidence de cette insécurité d'emploi sur sa charge de travail et son stress :

Nous travaillions sous contrat, donc on nous envoyait à droite et à gauche. Puisque nous nous déplaçons, nous devons toujours apprendre à connaître de nouveaux détenus. C'est une pression supplémentaire sur la charge de travail. Encore une couche de difficulté.

Dans l'ensemble, il semble que ce soit la stabilité de l'emploi ainsi que la rémunération qui contribuent à la satisfaction professionnelle des personnes occupant des postes à durée déterminée. La stabilité d'emploi est cependant une source de stress pour les ALC dont l'avenir professionnel est incertain, car ils travaillent sous contrat à durée déterminée.

DÉFIS ET EXPERTISE PROFESSIONNELLE

Les participants se disent également satisfaits des défis professionnels et intellectuels qu'ils ont à relever dans le cadre de leur travail, certains soulignant qu'ils ont été attirés par ce type de travail parce qu'il correspondait à leurs champs d'intérêt et à leur formation universitaire. P108 p. ex. « s'est vraiment intéressé au métier d'agent de libération conditionnelle » après avoir effectué un stage pendant ses études en criminologie. En outre, ce type de travail comporte des défis inhérents qui plaisent à certains ALC. Bon nombre de ces derniers

aiment la nature analytique de leur travail, décrivant leurs fonctions auprès de personne en liberté conditionnelle ou en détention comme un « casse-tête » à résoudre (p. ex. : « J'aime assembler le casse-tête et ensuite essayer de trouver une solution qui fonctionnera pour cette personne afin d'améliorer le casse-tête » (P117)). Les aspects du métier qui portent sur les enquêtes et la résolution de problèmes viennent étayer la perspective des ALC quant à l'engagement professionnel de ces derniers à l'égard de la sécurité publique, par l'entremise des recommandations qu'ils formulent. Comme l'explique P27, de nombreux ALC trouvent que le travail est « fascinant, très satisfaisant, intéressant et utile » et par conséquent, la nature même du travail est perçue comme une source d'épanouissement et de satisfaction.

Les participants ont évoqué de nombreux sentiments positifs à l'égard du travail global dans le secteur des libérations conditionnelles, mais ont également décrit tout un éventail de défis qui rendent parfois leur travail stressant et épuisant, et qui ont même amené certains participants à remettre en question leur dévouement à une carrière à long terme dans ce domaine (nous en reparlerons plus loin). Les participants ont rappelé l'immense responsabilité associée à leur travail. Par exemple, lorsqu'on lui a demandé ce qu'il considérait comme l'aspect le plus difficile de son travail, P112 a répondu « la quantité de responsabilités » qu'assument les ALC, ainsi que « la quantité de travail ». Il a ajouté : « Je ne pense pas que les gens comprennent l'ampleur du travail et le poids des responsabilités qui en découlent ». Une autre participante, P20, a ainsi décrit la charge émotionnelle associée aux responsabilités des ALC :

Il y a eu beaucoup d'expériences négatives au sein des services correctionnels.

Je pense que c'est un travail qui nous expose à ce type de choses... Je me surprends parfois à envier les gens qui ont un travail normal de neuf à cinq où ils n'ont qu'à aller travailler... sans risque de comportement humain imprévisible.

Bien que les participants tirent une grande satisfaction de ces tâches de grande responsabilité — travailler auprès des clients, rédiger des rapports et émettre des recommandations concernant l'avenir de leurs clients — ils mentionnent aussi la très grande responsabilité qu'ils ressentent à l'égard de leurs clients et de la sécurité et du bien-être de la collectivité dans son ensemble. Une si lourde responsabilité peut devenir un défi et avoir des répercussions sur la satisfaction au travail lorsque les personnes se sentent stressées, surchargées, incapables de se déconnecter de leur travail (voir les propos de P20) ou lorsque le niveau de responsabilité ne correspond pas au niveau de reconnaissance qu'elles reçoivent pour leur travail.

RAPPORTS DE SOUTIEN AVEC LES COLLÈGUES ET LES RESPONSABLES

Les participants ont également mentionné qu'ils tiraient une certaine satisfaction professionnelle des liens positifs et de soutien qu'ils entretiennent avec leurs collègues, y compris les autres ALC, les agents correctionnels et les responsables directs. P130 a affirmé avoir « d'excellents collègues » et P128 a déclaré que les « récompenses à court terme [du travail] sont les liens établis avec les collègues dans le groupe de pairs ». Plusieurs participants ont expliqué que, contrairement à ceux qui estiment que

les responsables sont un facteur de stress organisationnel important, ils entretenaient des relations amicales et de soutien avec les responsables (p. ex. : « j'adore vraiment [mon responsable], et je dirais que nous sommes des amis » (P21)).

La façon dont les participants décrivent la diminution des interactions et des rapports sociaux entre collègues à cause de la COVID-19 nous fournit un autre indicateur de l'importance du soutien de collaboration et de la solidarité chez les ALC :

Je m'ennuie de ces moments de socialisation, de détente, ces histoires drôles que les gens racontent ou, parfois, ce dont ils parlent quand les choses vont un peu mal et qu'ils ont besoin de soutien... Nous faisons de notre mieux par courriel, toutes nos réunions se font maintenant par téléphone, donc on fait un peu ce qu'on peut avec ce qu'on a. Sinon, il y a certaines personnes avec qui j'échange des textos. (P35)

Même s'ils se sentent soutenus par leurs collègues, plusieurs participants ont dit souhaiter une plus grande reconnaissance de leur travail par l'employeur (voir *Culture et climat organisationnels*). Le manque de reconnaissance de la part de l'employeur est important, étant donné que les participants estiment consacrer beaucoup de temps et d'énergie à leur travail, faire face à des situations difficiles et faire un travail qui contribue directement à la sécurité publique. Les participants souhaiteraient que leur travail soit souligné de manière plus fréquente et positive. Dans l'ensemble, les liens de collaboration positifs avec les collègues, y

compris les responsables, sont pour eux un facteur clé de la satisfaction au travail.

CONCLUSION

En résumé, nous avons donné ici un aperçu de la satisfaction professionnelle des participants, décrivant les attitudes et les sentiments de ces personnes à l'égard de leur travail. Nos données mettent en relief de nombreux aspects positifs des professions du domaine des libérations conditionnelles. Or, nous constatons aussi que les caractéristiques organisationnelles de l'emploi peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le bien-être émotionnel et mental des ALC ainsi que sur leur sentiment de satisfaction au travail. Les employés qui sont stressés ou qui se sentent sous-estimés sont moins susceptibles d'aimer leur travail ou de voir leur organisation d'un œil positive, tandis que ceux qui se sentent reconnus, valorisés et entendus affichent des degrés plus élevés de satisfaction au travail. Une satisfaction professionnelle élevée est liée à de meilleurs résultats sur le plan du rendement professionnel, du bien-être des employés et du dévouement à l'égard de l'organisation (Lambert et Paoline III, 2008). L'amélioration de la satisfaction professionnelle des ALC peut avoir des répercussions positives sur le bien-être et l'attitude des ALC face à leur travail et, par le fait même, des répercussions positives sur la vie et sur l'avenir des clients et le bien-être de la collectivité dans son ensemble.

Facteurs de stress organisationnels : culture et climat organisationnels

Les participants nous ont décrit les facteurs de stress organisationnels découlant du climat, de la culture et des politiques du SCC. Dans la présente section, nous décrivons les expériences et les perceptions des ALC à l'égard de la culture organisationnelle du SCC, de leur lien avec les responsables et de leur impression de manquer de soutien et de respect. Comme dans le cas des facteurs de stress décrits précédemment, nous constatons que ces facteurs de stress organisationnels s'entrecroisent et se combinent souvent pour créer un stress supplémentaire chez les ALC.

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Certains participants décrivent la culture organisationnelle du SCC comme étant « politique », c'est-à-dire un milieu dans lequel la prise de décisions et les comportements sont fondés sur des rapports de pouvoir et peuvent avoir des répercussions injustes sur certaines personnes (p. ex. : « c'est tellement politique... Si on veut grimper les échelons, par exemple, il suffit de lécher les bottes de la bonne personne » (P121)). P115 réitère cette idée selon laquelle les promotions au sein de l'organisation s'appuient sur les liens plutôt que sur le mérite :

Je trouve qu'au fil des ans, c'est devenu moins solidaire et plus politique... Les gens essaient de gravir les échelons, et donc essaient de plaire aux bonnes personnes pour y parvenir. Il ne leur reste qu'à trouver les gens à sacrifier ou à montrer en exemple pour affirmer qu'ils

font un excellent travail, au lieu de tendre la main et de soutenir les autres... J'ai vu certains de mes collègues se faire traiter de manière horrible, tout ça parce que le responsable voulait montrer à quel point il était bon dans ses fonctions.

Les participants qui ont qualifié la culture de l'organisation de « politique » estiment que cette réalité contribue à une expérience négative du lieu de travail (p. ex. : « J'estime que [cette culture politique] est ma plus grande difficulté » (P46)). P115 a ajouté que la culture « politique » de son ancien lieu de travail encourageait un milieu « très négatif, toxique, et ce n'était pas un endroit sain ».

De nombreux ALC ont également exprimé la conviction que le SCC est une organisation plus réactive que préventive (ils décrivent notamment le SCC comme étant « tellement réactionnaire » (P31) et « complètement réactif » (P115)), ce qui entraîne des difficultés et du stress. Certains participants sont d'avis que les préoccupations des ALC en matière de sécurité ne sont pas prises au sérieux « à moins que quelque chose de tragique ne se produise » (P24) ou que le SCC devrait « concentrer son énergie sur des [mesures] préventives, car la vie [de certains ALC] a été menacée » (P115).

Les participants ont également établi un lien entre la réactivité de l'organisation et la réponse insatisfaisante aux préoccupations des ALC en matière de santé mentale. P147 a affirmé qu'« il n'y a pas vraiment de prévention pour l'état de santé mentale. S'il y a un incident, il

y aura des séances de bilan et tout cela, mais au quotidien, pour ce qui est de s'assurer que nous allons bien... j'ai l'impression que nous sommes en quelque sorte laissés à nous-mêmes ». P6 a pour sa part expliqué que « s'ils étaient un peu plus préventifs en ce qui concerne, vous savez, le soutien, le moral, les émotions et tout cela, il y aurait moins de congés d'épuisement professionnel et tout ce qui vient avec au sein du personnel ».

Selon les ALC, une telle réactivité ajoute de la pression sur la charge de travail. P146 a déclaré que l'aspect le plus difficile de son travail était « de recevoir constamment de nouveaux ordres, de nouvelles priorités, de nouvelles politiques..., ce qui entraîne un tas de changements perpétuels dans la façon dont nous faisons nos rapports et les priorités sur lesquelles nous devons nous concentrer ». Dans la même veine, P128 a expliqué que « l'aspect le plus difficile de ce travail est l'évolution constante des lois et des politiques, ainsi que les attentes qui changent tout le temps ». Les fréquentes modifications aux politiques et aux procédures décrites par ces participants ne tiennent pas compte, selon eux, des réalités professionnelles des ALC. P19 explique que les décideurs « ont de brillantes idées qu'ils voudraient que nous exécutions avec très peu de consultations auprès des gens en première ligne. C'est presque condescendant ». P30 affirme pour sa part que « les personnes qui élaborent les politiques ne sont pas en contact avec les personnes en première ligne ». Les propos de ces participants nous montrent que cette perception de réactivité au sein de l'organisation est liée à une impression qu'ont les ALC, soit celle que les modifications aux politiques et aux procédures peuvent compliquer leur travail et entraîner des difficultés supplémentaires à surmonter.

Enfin, les participants évoquent une structure hiérarchique au sein du SCC, qui, selon eux, empêche tout changement important susceptible d'améliorer les conditions de travail et le bien-être des ALC. Ils décrivent la structure et la culture organisationnelles en employant des termes comme « hiérarchique » ou « militaire », et expliquent comment ce climat fait en sorte qu'il est difficile pour les ALC de plaider en faveur de changements. Plusieurs participants estiment qu'il est risqué pour leur carrière de remettre en question les décisions des gestionnaires (p. ex. : « tout le monde a peur de dire quoi que ce soit contre la direction » (P39)). Même les participants qui estiment pouvoir faire part de leurs préoccupations à leurs responsables immédiats reconnaissent que la structure du SCC limite le pouvoir de telles discussions. Comme le dit P27 :

L'une des faiblesses de notre organisation est que... si nous voulons un changement important, nous devons en parler à notre responsable. C'est même presque injuste pour [le responsable], en quelque sorte, parce qu'il se retrouve toujours à superviser non seulement la charge de travail de son personnel, mais aussi le bien-être mental et émotionnel dans le milieu de travail... On ne voit jamais le directeur de district ni le directeur régional venir dans notre bureau, s'asseoir et nous demander « comment se passe ta journée? » ou « comment vont les choses, ici? »... Bref, tout est filtré et c'est à ce moment-là qu'on cesse de nous entendre, n'est-ce pas?

Enfin, plusieurs participants établissent un lien entre ce qu'ils considèrent comme une culture organisationnelle paramilitaire ou hiérarchique et les préjugés entourant le dialogue sur les problèmes de santé mentale (voir *Santé et bien-être*). Par exemple, P117 a déclaré que son lieu de travail avait une « culture de type “si tu n'es pas capable, tu n'as peut-être pas ta place ici” ». Pour de nombreux ALC, la perception d'une structure hiérarchique qui dissuade les employés de parler de leurs difficultés et de leurs luttes contribue à une culture organisationnelle dans laquelle les ALC ont l'impression que leurs préoccupations en matière de santé mentale et de bien-être ne sont pas prises au sérieux, et cela exacerbe leur stress professionnel.

LIENS AVEC LA DIRECTION

Les participants expliquent que le degré de soutien offert par la direction, y compris des responsables immédiats et les cadres supérieurs comme les gestionnaires d'établissement, a une incidence profonde sur la satisfaction au travail, les niveaux de stress, la santé mentale et le bien-être des ALC. P2 explique notamment qu'« un bon superviseur compréhensif, c'est très important, parce que ce travail est déjà assez difficile », ajoutant que la compréhension et le soutien des gestionnaires peuvent « consolider ou briser l'amour qu'on porte à son travail ». Les ALC qui entretiennent de bons liens avec leurs responsables immédiats décrivent ces facteurs comme jouant un rôle important dans leur satisfaction professionnelle (p. ex. : « J'ai un excellent responsable... et c'est probablement la raison pour laquelle j'ai continué à faire ce travail » (P5)).

Si certains ALC font état de liens positifs avec leurs responsables immédiats, les témoignages d'expériences négatives ont été plus nombreux. Les participants ont employé des expressions comme « offensant » (P6), « peu disposé à régler les problèmes au bureau » (P22) et « grande étroitesse d'esprit » (P30) pour décrire leurs gestionnaires. P21 a affirmé que les ALC « sont les premiers à être sacrifiés » par la direction, et plusieurs participants se sont dits convaincus que, bien que la direction donne l'occasion aux ALC de s'exprimer, elle ne tient pas compte des préoccupations de ces derniers :

La direction prend souvent un moment avec nous, environ une fois par année, et écoute nos préoccupations, mais il ne se passe jamais rien. Ils nous font beaucoup de fausses promesses et ils espèrent que nous passerons tout simplement à autre chose. Et c'est ce que nous faisons, parce que nous sommes tellement abattus et que nous avons l'impression de ne pas avoir de voix. On se met à lâcher prise. (P1)

Certains participants estiment également que les cadres supérieurs manquent d'expérience en matière de libération conditionnelle et que, par conséquent, ils ne comprennent pas ou ne respectent pas le rôle des ALC. P2 a déploré le fait que « beaucoup de directeurs, de sous-directeurs, etc., viennent du secteur de la sécurité... [et] il arrive parfois que le travail d'intervention ne soit pas du goût des gestionnaires ». P107 a pour sa part affirmé que de nombreux cadres supérieurs « n'ont jamais travaillé en première ligne... [donc] je ne pense pas qu'ils sachent toujours très bien ce que nous faisons et à quel point nous travaillons dur ».

D'autres participants ont l'impression de subir de la microgestion, ce qui multiplie le stress et les préoccupations. P21, une ALCE, a expliqué que dans les établissements, « il y a environ trois échelons de gestionnaires au-dessus de vous, [donc] une microgestion extrême ». D'autres ont décrit l'effet néfaste que peut avoir la microgestion sur la satisfaction au travail et le bien-être des ALC (p. ex. : « les ALC les plus malheureux dans leur poste sont ceux qui sont microgérés » (P101)).

De nombreux participants sont également d'avis que la direction ne se préoccupe pas vraiment de leur bien-être. P79 est convaincu que la direction « parle, mais ne joint pas le geste à la parole pour promouvoir un milieu de travail sain et sans stress ». P6 a affirmé que la direction « ne se soucie tout simplement pas de ses employés... elle ne semble pas vraiment se soucier de notre bien-être ni de nos besoins ». Elle a ajouté : « Je ne suis pas certaine d'avoir encore assez de force pour continuer à travailler pour cette organisation ».

Les participants ayant de l'expérience en gestion ont aussi raconté subir du stress découlant de leurs liens avec leurs responsables immédiats, et ont expliqué comment il est difficile de tenir compte à la fois des préoccupations des ALC et de celles des cadres supérieurs. P30 a raconté avoir été affectée temporairement à un poste de gestion qui lui a fait prendre conscience qu'en tant que gestionnaire intermédiaire, « on fait affaire avec beaucoup de membres du personnel, mais aussi de la haute direction, alors se trouve un peu au milieu [et] on se fait solliciter du haut, on se fait solliciter du bas, et... c'est vraiment difficile de faire le bonheur de tout le monde ». De nombreux ALC estiment que leurs responsables immédiats sont dans une position délicate et qu'ils ne reçoivent pas un soutien

adéquat de la haute direction. P50, par exemple, a affirmé que « les cadres intermédiaires du SCC, en général, manquent beaucoup de soutien en matière de formation... On ne les aide pas à acquérir ces compétences [de gestion interpersonnelle]. Quand on devient cadre intermédiaire, on se fait tout simplement dire "OK, voici un nouveau fauteuil, voici un nouveau rôle, bonne chance" ».

Manifestement, les liens qu'entretiennent les ALC avec leurs responsables immédiats et leurs cadres supérieurs sont une source de tension et de stress dans le milieu de travail. Non seulement les relations avec les responsables immédiats peuvent-elles avoir une importante influence sur la satisfaction au travail et le bien-être professionnel des ALC, mais les actions de la haute direction peuvent également influencer la perception de valeur et de respect des ALC au sein de l'organisation.

MANQUE DE SOUTIEN ET DE RESPECT

De nombreux ALC expliquent qu'ils ne se sentent pas soutenus ni respectés au sein du SCC. P39 a affirmé ceci : « Je pense que je suis respecté par les gars dont je m'occupe, par le travailleur social, par la psychologue, mais pas par la direction ». P19 a expliqué que le SCC est « c'est grand, c'est bureaucratique... [et] je ne me sens pas très soutenue par les échelons supérieurs ». Selon P3, il existe parmi les cadres supérieurs « une perception selon laquelle nous ne faisons pas grand-chose, ce qui est étrange » et a ajouté ceci :

C'est comme s'ils voulaient juste qu'on fasse ce qu'on nous dit, qu'on fasse notre travail et qu'on s'en aille. Parce que s'occuper de nous serait un énorme dérangement. Apprendre ce que l'on fait et s'occuper des problèmes que l'on rencontre, ce serait une tâche trop colossale.

Le manque de respect et de reconnaissance contribue au stress professionnel, au déclin de la santé mentale et du bien-être des ALC. P6 a déploré le fait que « ce milieu de travail est déjà tellement difficile qu'il devrait s'agir d'un endroit où l'on fait des efforts pour s'occuper des employés et s'assurer qu'ils se sentent valorisés et respectés, mais on a constamment l'impression que c'est le contraire ». P123 a expliqué comment les ALC deviennent « désabusés » à force que leur travail ne soit pas reconnu par l'organisation. Elle a ajouté : « Ça aussi, c'est aussi stressant, parce qu'on est en quelque sorte tout le temps dans cette roue de hamster, et parallèlement, on ne reçoit pas de reconnaissance pour ce qu'on fait » P117 a confié que selon elle, ses responsables immédiats et ses cadres supérieurs n'étaient pas « solidaires et positifs » et que « ça, c'est presque plus stressant pour moi que la lourdeur de la charge de travail, parce que j'ai l'impression que je ne peux demander de l'aide à personne, car dès qu'on demande de l'aide, eh bien, ça signifie qu'on est incompetent au travail ».

La plupart des ALC rapportent être très fiers de leur professionnalisme et de leur contribution à la sécurité publique (voir *Satisfaction au travail*), mais ont l'impression que le SCC ne reconnaît pas leur travail à sa juste valeur. P130 a expliqué : « J'ai un dossier que je tiens depuis de nombreuses années, et quand je reçois un

compliment pour quelque chose, je mets dans ce dossier, parce que c'est tellement rare que ça arrive, il n'y a pas de reconnaissance réelle pour ce qu'on fait ». P29 estime pour sa part que les ALC reconnaissent généralement la qualité du travail de leurs collègues, mais que « ce n'est pas vraiment le cas pour la direction. On dirait qu'il n'y a jamais vraiment de tape dans le dos pour un bon coup, de bons résultats dans le dossier ou un travail bien fait. P115 a critiqué le fait que la direction ne souligne pas son travail, mais a fait porter la responsabilité sur des facteurs structurels plus larges au sein du SCC : « Je ne pense pas que le manque de reconnaissance soit volontaire, je pense qu'ils sont beaucoup trop occupés eux aussi, ils essaient juste désespérément de gérer leur charge de travail ». P54, qui fait partie de la minorité de participants ayant rapporté avoir reçu des éloges de la direction pour son travail, a exprimé l'importance d'une rétroaction positive pour les ALC : « Je me fais remercier, je vois des pouces levés, je reçois des courriels et des choses comme ça, c'est tellement agréable ». Toutefois, comme en témoignent les déclarations des participants, une telle reconnaissance est un fait rarement rapporté par les ALC.

Certains ALCE décrivent un manque de respect dans les liens qu'ils entretiennent avec le personnel de sécurité. P2 a raconté que « les personnes chargées des interventions se sentent parfois comme des employés de seconde classe par rapport aux personnes chargées de l'exploitation ». D'autres ALCE ont rapporté des frictions avec les agents correctionnels ou un manque de respect de leur part. P1 a déclaré que « les agents correctionnels, en général, ne comprennent pas le travail des agents de libération conditionnelle... Il faut parfois supporter un tas de... petites remarques insipides sur notre valeur financière ». P33 a ajouté :

« Plus d'agents que de détenus ont crié après moi ». Certains ALCE font tout de même état de bonnes relations de travail avec le personnel de sécurité, mais pour beaucoup d'autres, ces liens sont source de tension et de stress.

Les participants se sentent également peu soutenus sur le plan possibilités de formation (p. ex. : « il y a un manque de formation, il y a ce manque de soutien » (P131)). P23 a déploré que le fait qu'il n'y ait plus de journées de formation annuelles, qui rassemblaient autrefois les ALCE et les ALCC de différents établissements. « Ils ont supprimé toutes ces formations, tous les financements... Ce serait bien d'avoir un minimum de financement pour pouvoir nous réunir une fois par année et suivre des formations ensemble ». D'autres ont parlé de la piètre qualité des formations offertes (p. ex. : certaines d'entre elles sont absolument redondantes » (P123)), ce qui s'inscrit dans le sentiment général de manque de soutien organisationnel chez les ALC :

Nous n'avons pas la formation dont nous avons besoin, nous n'avons pas les mesures de soutien dont nous avons besoin. Nos formations, autrefois offertes par des spécialistes venant nous voir pour nous offrir des formations de qualité, ont été réduites à... une version édulcorée... puis, plus récemment, c'est « hé, nous avons tout mis en ligne! Bonne chance! J'espère que vous pourrez vous débrouiller tout seul! Alors non, je ne pense pas que nous soyons soutenus du tout. Ni mentalement, ni émotionnellement, ni sur le plan la formation, pas grand-chose, en fait. (P115)

Clearly, for many POs, the limited opportunities for high quality and relevant training contributes to a broader feeling of being undervalued and under-supported within CSC.

CONCLUSION

Cette section explique comment la perception qu'ont les ALC de la culture et du soutien organisationnels, notamment de la part des cadres intermédiaires et supérieurs, contribue à la frustration et au stress professionnel. Les participants ont décrit une culture organisationnelle « politique », réactive et hiérarchique — des caractéristiques qui, selon eux, marginalisent les préoccupations des ALC et, dans certains cas, reléguent ces derniers à un statut inférieur au sein de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, les participants ont dit avoir l'impression que les ALC ne sont pas suffisamment soutenus ou respectés au sein du SCC, et que leurs préoccupations ne sont pas prises au sérieux par les décideurs de l'organisation. Pour répondre à ces sentiments, il faudrait apporter des changements tant au niveau de la direction immédiate qu'au niveau de la direction supérieure, car les deux sont des sources de stress pour les ALC. En fin de compte, les ALC ont indiqué sans équivoque que leur satisfaction au travail, et par extension leur bien-être et leur santé mentale, serait meilleure s'ils avaient plus de soutien et de respect de la part de leurs gestionnaires et, plus généralement, du SCC dans son ensemble.

Santé et bien-être

Les participants ont discuté des nombreuses répercussions des facteurs de stress professionnels sur leur santé et leur bien-être. Dans cette section, nous ferons donc le survol de l'incidence du travail en libération conditionnelle sur la santé. Nous abordons ensuite les principaux thèmes qui se dégagent des discussions des participants au sujet de la santé mentale, notamment : les traumatismes indirects, l'épuisement professionnel, l'accès aux ressources pour la santé et le bien-être, les suggestions pour améliorer le soutien en santé mentale, les stratégies d'adaptation, les répercussions des cas difficiles, les préjugés et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE

Les participants rapportent que leur emploi a des répercussions sur leur santé mentale et physique, qui ont leurs propres répercussions sur les liens interpersonnels et la personnalité. P1 a notamment affirmé : « J'ai réalisé que je déversais mon stress sur ma famille verbalement... Mon fils a fini par me dire, à la fin de juin de l'année dernière, qu'il avait peur de me parler ». Les participants ont par ailleurs confié avoir subi des blessures physiques au travail, comme « une blessure au dos » (P15). Cependant, malgré l'accident de travail qui a causé sa blessure au dos, P15 estime que « la chose la plus difficile, c'est la frustration qui sous-tend mon travail, et c'est sûr qu'il y a des répercussions sur tension artérielle parce que j'ai des migraines depuis, eh bien, depuis que j'ai commencé à travailler

pour le SCC... toujours des maux de tête de tension, des migraines, des maux de tête de tension, des migraines. Des jours de temps ». Le travail de libération conditionnelle est donc susceptible d'entraîner et entraîne effectivement des blessures physiques et mentales, chacune ayant une influence sur les autres, comme dans l'exemple de P15, dont la frustration au travail cause des migraines. P20 a rapporté sentir son « rythme cardiaque s'accélérer la nuit avant [le travail] ». « [Je suis] parfois malade physiquement à l'idée de la quantité de travail à faire le lendemain. Mon anxiété a indéniablement augmenté et physiquement, je ressens ces effets dans mon corps », affirme-t-elle.

Les participants expliquent que l'exposition aux traumatismes physiques fait partie intégrante de leur travail professionnel, même si, heureusement, moins de la moitié d'entre eux rapportent avoir subi des violences physiques directes sur leur personne. Les participants qui travaillent dans des établissements ont raconté que des détenus avaient « essayé de [les] agresser » (P2) ou leur avaient « jeté des objets » (P9), ou encore avoir été presque « attrapé par le cou » par un détenu menotté (P15), avoir vu un détenu « frapper quelque chose avec son poing » (P27) ou avoir vu « d'un détenu poignarder un autre détenu devant moi » (P97). Certains ont décrit l'impression d'être « piégés » avec des prisonniers en raison de la fermeture des barrières ainsi que l'exposition à une violence potentielle, en particulier aux menaces de détenus en colère (P117). Dans la collectivité, P130 raconte une situation où un client ne la laissait pas « quitter

l'appartement » une fois la visite terminée et où elle ne savait pas si le client était armé. Que ce soit dans les établissements ou dans la collectivité, cette exposition à la violence amène les ALC à être « toujours sur le qui-vive » (P9) — une sorte d'hypervigilance découlant de leur profession.

Les participants ont aussi parlé des répercussions de leur travail sur leur santé mentale, notamment le stress lié aux exigences professionnelles. P115 a notamment expliqué que « le volume de la charge de travail à lui seul a eu une incidence sur moi », causant de l'insomnie la veille des jours de travail. La charge de travail, tout particulièrement la « gestion du temps » (P22), a été décrite comme éprouvante et stressante, tout comme l'examen des dossiers et les aspects du travail liés à l'exploitation de l'organisation (p. ex. : les suicides de clients, le fait d'être témoin d'agressions avec des armes tranchantes, les menaces (P27) ou le fait d'être la cible d'une enquête). Certains participants, comme P49, expliquent que leur santé mentale souffre d'« usure de compassion » et qu'elle est influencée par, comme nous le verrons plus loin, les « traumatismes indirects » (la lecture des dossiers des clients (P130), p. ex.). Il s'agit là de quelques-unes des raisons citées par les participants comme ayant contribué à leur diagnostic d'état de stress post-traumatique (P25) et d'autres blessures d'ordre mental.

LP2 a expliqué que les répercussions sur la santé mentale sont importantes et que, par conséquent, « ce n'est pas la carrière ou l'emploi idéal pour tout le monde », tout en déplorant la mort de « quelques amis... dont un suicide ». P118 a parlé de son expérience, ayant été témoin des problèmes de santé mentale de ses collègues : « Au cours des 18 derniers mois, j'ai vu quatre de nos agents de libération conditionnelle recevoir

un diagnostic d'ESPT et [mon] responsable est en congé pour cause de stress depuis environ deux mois. Par ailleurs, les répercussions sur la santé mentale s'intensifient lorsque la charge de travail devient une responsabilité partagée entre collègues. P3 décrit par exemple la situation suivante : « On a dit aux gens qu'un collègue s'était suicidé, et le jour même, des délinquants se demandent "qu'est-ce qui va m'arriver? C'était mon ALC" ». Il y a donc une accumulation de stress qui associe le bien-être des collègues à la charge de travail, parce qu'il n'y a pas de remplacement pour un collègue absent (voir *Facteurs de stress organisationnels : charge de travail et tâches professionnelles*).

P9 explique qu'elle a eu des problèmes de santé mentale en raison d'une accumulation d'incidents, ainsi que de cas particulièrement éprouvants. Elle a « été menacée, et [s] a famille a été menacée ». P3, pour sa part, raconte les répercussions psychologiques de la violence verbale, expliquant que « le type de personnes avec lesquelles nous travaillons n'a pas toujours une très bonne capacité de communication. Je me fais donc souvent crier après. Souvent, on essaie de m'intimider. Je ne reçois pas de menaces directes, mais je me sens souvent comme si la menace planait sur moi ». P9 se décrit comme le produit de ses expériences professionnelles : « J'ai vécu les conséquences d'émeutes, j'ai vécu les conséquences de meurtres, et je parle ici de meurtres commis en établissement. J'ai fait l'expérience... de la lecture des rapports sur ces personnes. Et ce conflit que j'ai vécu au sein de l'établissement au fil des années, je pense qu'il a façonné qui je suis et qui je suis devenue. »

Reconnaissant que le fait d'œuvrer dans les services correctionnels communautaires implique un certain travail émotionnel (Fowler et coll., 2020; Westaby et coll., 2020), P5 décrit le travail de libération conditionnelle comme « un travail très éprouvant sur le plan émotionnel et mental ». P31 décrit les audiences de procès et de libération conditionnelle comme étant une expérience émotionnelle, stressante et potentiellement traumatisante, car il y a à la fois une proximité avec la personne criminalisée, le fait de devoir écouter les déclarations de la victime et de voir cette dernière ainsi que la responsabilité de soutenir le « délinquant ». P6 explique les répercussions psychologiques que subissent les ALC dans les dossiers « très médiatisés », surtout lorsque « les victimes sont très actives » et que l'ALC, étant donné que sa profession consiste à soutenir la personne criminalisée, devient « l'ennemi public numéro deux ». Ainsi, dans l'exercice de leurs fonctions, les ALC se sentent non seulement responsables des personnes qu'ils supervisent ou dont ils s'occupent, mais aussi parfois vilipendés par le public en raison de leurs responsabilités professionnelles et de leurs clients, ce qui exacerbe les dommages à leur santé mentale. Les participants rapportent des traumatismes psychologiques résultant des actions des gens qu'ils doivent surveiller. Par exemple : « une situation grave s'est produite à l'établissement de sécurité maximale et un des agents a été gravement agressé, et c'était mon délinquant le coupable (P12) ». P72 a décrit avoir dû s'entretenir avec un détenu de son équipe qui, la nuit précédente, avait assassiné une autre personne condamnée à perpétuité. Ces exemples illustrent bien que les participants subissent les séquelles des actions de leurs clients, même si ces actions échappent à leur volonté, tout

particulièrement lorsque quelqu'un est blessé ou tué. Cette situation est particulièrement difficile dans la collectivité, mais s'applique également aux ALCE. Ceux-ci évoquent sentiment de culpabilité : « J'aurais dû le voir venir de la part de mon détenu, pourquoi est-ce que je n'ai pas su ce que mon détenu allait le faire? Et bien sûr, je n'ai pas de boule de cristal » (P12). Bref, même si l'on se rend compte que certains actes sont impossibles à prévenir, il demeure tout de même un sentiment de culpabilité associé au fait d'être l'ALC dont le client a transgressé les normes de comportement liées à un comportement prosocial et a plutôt adopté des comportements antisociaux criminalisés.

P109 a fait le saut du domaine de la libération conditionnelle en établissement à la libération conditionnelle dans la collectivité. Elle a expliqué comment son travail en libération conditionnelle dans les établissements avait toujours une influence sur elle :

Dans la collectivité, j'ai croisé une agente de libération conditionnelle que j'avais rencontrée à l'unité d'évaluation et qui était passée à un établissement de sécurité maximale. Elle me parlait de son travail et j'ai dû mettre fin à la conversation. Je ne pouvais même pas l'écouter en parler. C'était comme si le traumatisme refaisait surface parce que j'avais juste besoin de sortir de prison, j'avais besoin d'en sortir. J'avais besoin d'être loin des barbelés et des barres d'acier. Je n'étais plus capable, j'avais atteint, j'avais dépassé mon seuil de tolérance et de dépravation, de violence, de dégradation et tout ça.

P141, à l'inverse, a décrit avoir vécu plus de traumatismes dans la collectivité, où elle s'est sentie plus « seule ». Plus précisément, elle explique que dans la « collectivité, on est parfois seul à faire face à une situation très stressante ». Les participants indifférents au fait de travailler dans la collectivité ou dans un établissement estiment que c'est le rôle professionnel qui exige de l'hypervigilance. P126 explique d'ailleurs ceci : « J'ai l'impression qu'il faut que je sorte de la ville et d'un certain rayon, là où les délinquants dont je m'occupe ne peuvent pas aller sans avoir des ennuis, pour vraiment pouvoir me détendre complètement. Profonde expiration. » Manifestement, les ALC subissent d'importantes répercussions psychologiques à cause de leur travail, et cela a une incidence sur leur vie personnelle.

Enfin, d'autres ALC parlent des répercussions de la bureaucratie et de la gestion du SCC sur la santé mentale. P2 a affirmé que son « facteur de stress le plus important » est « l'interaction avec la bureaucratie en soi » P22, qui a un diagnostic de trouble d'anxiété généralisée, a expliqué que son espace de travail nécessitait « un meilleur leadership à 100 %. Notre direction n'arrive pas à régler les problèmes au bureau, alors quand on a affaire à du travail difficile et que les gens ne vont pas bien, cela se ressent dans le milieu de travail. Lorsque nous sommes surchargés, vous savez, ce n'est pas le lieu de travail le plus positif. Les services correctionnels ont la réputation d'être un lieu de travail très positif (rires). »

TRAUMATISMES INDIRECTS

Presque tous les participants de l'étude ont parlé des traumatismes indirects. Parmi les facteurs potentiellement traumatisants sur le plan psychologique, ils ont évoqué la lecture de

profils criminels, de dossiers et de déclarations de victimes et le fait de voir certaines images et d'apprendre la nouvelle d'incidents impliquant les personnes dont ils s'occupent. P30, par exemple, raconte qu'elle consulte un professionnel de la santé mentale pour pouvoir discuter :

Je parle de cas que j'ai eus. Il m'est arrivé de pleurer en lisant, vous savez, les répercussions sur les victimes et des trucs comme ça. Et parce qu'il y a tellement de détails, et parfois des images et tout ça, on ne peut pas se les sortir de la tête. Je me souviens encore de témoignages, de gens tués et tout ça, d'enfants. Et vous savez, ces choses... on ne voit plus les choses de la même manière, après.

P30 n'est pas une victime directe, mais elle est profondément touchée par les actions de ses clients et par la lecture des dossiers. D'autres, comme P6, décrivent les effets persistants de leur travail : « certains dossiers sont assez épouvantables, et je pense que n'importe qui peut subir des répercussions à long terme après avoir lu ce type de choses... Parfois, on fait des rêves, et il nous arrive d'avoir peur. » P7 décrit les sources du traumatisme indirect, expliquant ceci :

Certains dossiers sont difficiles à lire, surtout quand on consulte la version papier et qu'il y a des photos des victimes, etc. J'essaie très fort de séparer ce que la personne a fait, de qui elle est. Et je trouve — encore une fois, je pense que c'est peut-être ma formation — parce que je crois que 99 % d'entre eux ont des antécédents horribles. Ce n'est pas une excuse, mais je pense que j'essaie de me concentrer davantage sur cette réalité que sur ce qu'ils ont fait.

Dans la même veine, P26 décrit l'influence des images dans les dossiers sur le plan de l'expérience indirecte :

Il y avait des photos du corps dans le rapport de police, et je n'avais jamais vu ça avant. Normalement, ils les enlèvent et donc, je ne m'attendais pas à ça. Et c'était assez marquant, donc chaque fois que je parlais à quelqu'un qui était affecté à cet homme, je disais « hé, ne regarde pas le rapport de police » [rires].

P31 explique que l'exposition aux images a évolué avec le temps, mais se souvient de ceci : « Lorsque j'ai commencé, ils avaient l'habitude d'inclure dans les dossiers, euh, les photos des scènes de crime. J'ai vu plus de cadavres que je ne l'aurais jamais voulu. Heureusement, ils ne le font plus, même si certaines des descriptions sont tout aussi horribles, honnêtement ». P21 décrit aussi les répercussions de ses expériences indirectes : « Je rentrais chez moi et j'avais des maux de tête, je faisais des cauchemars à cause des dossiers que je lisais, je ne pouvais pas dormir... Il faut dire qu'on ne tombe pas sur des dossiers horribles aussi souvent que vous pourriez le penser, mais quand on en lit un, on est imprégné à vie. » Par conséquent, explique-t-elle : « Je ne regarde pas *La Loi et l'Ordre*, je ne regarde aucune des séries policières, je ne regarde rien de ce genre. J'adorais les films d'horreur, je n'en regarde plus. Je vous ai dit à quel point il était difficile de fréquenter des gens. Un sentiment général d'insécurité, et je sais que ce travail m'a transformée d'une manière que je ne souhaitais pas, parce que je le suis toujours, mais avant j'étais vraiment pleine de vie, je parlais à n'importe qui. »

Les participants ont également expliqué comment leur travail les expose à des traumatismes indirects dans le cadre de responsabilités fonctionnelles. P115, par exemple, décrit le traumatisme indirect qu'il a subi dans un cas précis : « J'ai vu un délinquant assassiner un autre délinquant dans le gymnase, et j'ai dû regarder la vidéo pour pouvoir rapporter exactement ce qu'il avait fait par écrit afin de recommander qu'il soit placé dans l'unité spéciale de détention ». P3 a également évoqué les traumatismes indirects en donnant l'exemple suivant : « une mère pleure au téléphone, et vous aimeriez pouvoir en faire plus, mais vous ne pouvez pas, sinon il y a de la confusion ». P23 se souvient avoir entendu sa collègue hurler et avoir eu peur qu'elle soit « morte », ajoutant qu'elle a pleuré, cette nuit-là, à cause du traumatisme indirect. P115 a parlé du potentiel traumatisme psychologique d'avoir à faire du « judo verbal pour parler à une personne désespérée, en colère ou ayant des problèmes de santé mentale ». Elle a également expliqué que, dans son travail, « un autre facteur de stress énorme est la lecture de ces profils criminels. Les choses horribles que ces individus ont faites sont effrayantes, et nous devons en parler avec eux ». P128 a pour sa part expliqué les répercussions de l'exposition aux traumatismes indirects sur l'exercice du travail de libération conditionnelle : « ça arrache un peu l'âme d'avoir à s'asseoir et à parler à un homme qui pense que c'est normal de poignarder des enfants de neuf ans dans la vulve avec des couteaux de boucher ». P146 a ajouté ceci : « Nous évoluons dans une culture où toute cette violence doit être normalisée, et cela peut avoir des conséquences sur certaines personnes. Si vous ressentez des répercussions, les gens vont penser que vous n'êtes pas capable de faire ce travail et que vous ne devriez pas être là, donc il

est parfois difficile d'admettre ces faiblesses et de vivre ces difficultés dans notre milieu ».

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

De nombreux participants, au moins 18 d'entre eux, ont confié avoir connu de l'épuisement professionnel. Comme d'autres, P5 confie tout simplement qu'elle a « eu un épisode d'épuisement professionnel », attribué au stress d'exécuter de nombreuses tâches en même temps (p. ex. : « une charge de travail et des délais écrasants ») et les exigences familiales et personnelles (p. ex. : « être parent », « le cancer »). P117 considère que l'« épuisement », particulièrement l'« épuisement émotionnel » est « l'aspect le plus difficile » de son travail. Elle a expliqué qu'elle « rêve » à son travail et à ses clients et qu'il y a un flou entre les limites de son travail et de sa vie personnelle. P9 estime que le manque de personnel chez les ALC conduit à l'épuisement professionnel de ceux qui travaillent activement, ajoutant que « ça fait déjà 20 ans que nous le répétons à la direction, que le nombre de dossiers n'est pas gérable, mais ils n'écourent pas ». D'autres, comme P18, attribuent l'épuisement professionnel au manque de remplaçants quand les employés doivent prendre congé pour motifs de santé mentale ou quittent carrément le SCC : « Il y aurait aussi une amélioration chez les agents de libération conditionnelle, et peut-être que moins de personnes partirait en congé à cause du stress ou que moins de personnes quitteraient le service ».

La crainte de l'épuisement professionnel est également une préoccupation courante chez les participants, comme P5, qui suit un traitement pour son « épuisement professionnel », mais qui n'a par ailleurs aucun diagnostic de trouble de santé mentale. P20 a exprimé de l'inquiétude,

car elle avait « entendu dire que les gens finissent par s'épuiser ». P21 a confié ceci : « j'ai essayé de concevoir une stratégie de sortie... Mes six premiers mois au sein du service m'ont ouvert les yeux... parce que j'ai regardé autour de moi et j'ai vu tellement de membres du personnel en mauvaise santé, perturbés mentalement, épuisés... »

Pour lutter contre l'épuisement professionnel, P102 a suggéré de maintenir les conditions de travail hybrides : « Je pense que ça pourrait aider à régler beaucoup de problèmes dont nous avons parlé... ne serait-ce que l'option du télétravail, pour plus offrir de flexibilité aux gens s'ils sont capables d'être productifs en télétravail. Je pense que c'est une très bonne option pour lutter contre l'épuisement professionnel, parce qu'on permet aux gens d'être à la maison ». D'autres, comme P121, estiment que les cours de « préparation mentale » ne suffisent pas à assurer un soutien adéquat en santé mentale et qu'il faudrait en faire davantage pour savoir reconnaître l'apparition de l'épuisement professionnel (p. ex. : « quand reconnaître le sentiment d'épuisement professionnel, comme connaître les signes avant-coureurs »). En outre, les participants ont affirmé avoir besoin de « plus de reconnaissance [et de] plus de soutien » (P131), car, comme l'a expliqué P124, « nous n'avons pas de reconnaissance du public général [ni des] cadres supérieurs pour ce qui est du processus correctionnel... ». Selon P20, même si l'accès au PAE pour cause d'épuisement professionnel est plutôt simple, « la qualité de la thérapie n'est pas géniale ». Les ALC souhaiteraient également avoir des thérapeutes qui ont de l'expérience dans les services correctionnels et, comme P21, que le plafond des prestations soit augmenté lorsqu'ils doivent

payer de leur poche pour obtenir du soutien en santé mentale.

ACCÈS AUX RESSOURCES

De nombreux participants révèlent avoir besoin d'une « aide professionnelle » (P1) ou de « conseils » (P3) pour gérer les répercussions de leurs expériences professionnelles (P1). Or, trop souvent, les participants comme P5 ont l'impression qu'il manque de ressources de soutien en santé mentale à leur bureau, « ce qui est dommage ». « Les participants des régions rurales en particulier ont de la difficulté à trouver des fournisseurs de traitement, comme P25, qui doit se déplacer pour essayer d'obtenir un traitement en personne. Les participants parlent également de leur accès aux ressources de santé mentale, qui tendent à inclure le PAE, la GSIC, ainsi que, dans certains milieux, des ressources de mieux-être.

PAE

Pour ce qui est du PAE, les participants ont souligné à la fois la facilité d'accès et l'inefficacité de cette ressource. Par exemple, P3 bénéficie activement du PAE et a confié que « [s]a fille voit un thérapeute en ce moment, dont les honoraires sont couverts par nos avantages sociaux », mais aussi qu'elle était d'avis que le PAE avait besoin de plus de ressources pour être efficace (p. ex. : « il faut juste plus de personnes affectées au PAE pour que nous puissions l'obtenir plus rapidement »). P121, faisant écho à de nombreux autres participants, a expliqué : « J'ai communiqué avec quelqu'un par l'entremise du programme d'aide aux employés et c'était affreux. Le conseiller était absolument horrible ». Les participants ont décrit le PAE ou le PAEF comme des mesures de soutien « bien publicisées » (P2) qui sont accessibles, mais préoccupantes étant donné

le faible nombre de séances et la courte durée (p. ex. : « c'est vraiment limité et les gens n'ont qu'une poignée de séances qui sont payées; ensuite, il faut payer de sa poche » (P2)).

P9, qui avait eu recours à des services de soutien en santé mentale, a affirmé que pour trouver un psychologue, « il faut vraiment y consacrer du temps et des efforts et reconnaître ses besoins, plutôt que de se contenter de ce qui est offert. Et au PAE, c'était tout simplement brutal.

Il y a une femme que j'ai consultée pendant les huit séances, c'était une travailleuse sociale. Sympathique, mais aucune connaissance des services correctionnels ». En d'autres mots, le PAE semble être une solution acceptable pour les préoccupations personnelles et le soutien à la santé mentale, mais semble moins efficace pour le stress lié au travail. P19, par exemple, a également estimé qu'elle avait besoin d'une forme de soutien qui l'informait sur le travail en milieu correctionnel, tandis que P149 était tout bonnement d'avis que « la formation en santé mentale est pertinente », mais qu'elle devrait être « axée sur notre réalité », y compris pour les fournisseurs du PAE.

P33 décrit la « dure bataille » qu'elle a livrée pour essayer d'accéder à un traitement et à du soutien pour un diagnostic d'ESPT. « Le SCC est extrêmement frustrant, car il fait la promotion de la santé mentale, du soutien à la santé mentale, mais quand on essaie d'en obtenir, on a plus d'ennuis qu'autre chose. J'ai dû prendre neuf mois de congé et j'ai été, si vous me permettez l'expression, carrément harcelée presque chaque mois par mon DAI pour une raison ou pour une autre, ou pour des papiers. » (P33). P128, comme d'autres, refuse de faire appel au PAE à cause d'un manque de confiance dans le gouvernement et l'employeur. Ce manque

de confiance est également attribuable à des préoccupations concernant la confidentialité des services. P107 préconise des mesures de soutien externes pour assurer la confidentialité et éviter les préjugés de la part des collègues de travail. P54 pense comme d'autres que la GSIC et le PAE sont des programmes de « cases à cocher » mises en place par l'organisation pour la forme. « Ils disent : "D'accord, voulez-vous le PAE ou la GSIC? Je dis 'non, non' et ils me répondent 'OK, super', et c'est tout. Ils ont deux petites cases à cocher et c'est tout, ils protègent leurs arrières. Je ne sais pas ce qu'il faudrait faire pour améliorer cette gestion, mais je pense qu'il faut une meilleure gestion. »

GSIC

P12 a raconté avoir été exclue de la GSIC à cause d'un incident impliquant son client : « Ils proposent la GSIC aux personnes qui interviennent directement. Et c'est normal, parce que ces personnes ont besoin de soutien. Mais en fait, ils n'ont pas invité le reste d'entre nous. Il y a des gens qui ont été [affectés]. Cela s'est produit dans l'unité d'isolement, alors que l'isolement était ouvert à ce moment-là. » Même si elle a dû rédiger le dossier et participer à l'incident, elle a été exclue de la GSIC parce qu'elle n'était pas une intervenante directe. « Je comprends que la première séance de bilan soit réservée aux intervenants directs, elle l'a toujours été et devrait l'être. Mais il aurait dû y avoir une deuxième séance pour le reste d'entre nous, parce que nous avons été touchés, nous aussi. Et le fait même que vous ne m'avez pas invité à la réunion me fait penser que selon vous, je n'ai pas été touché, et pourtant, je l'ai été. » P26 a aussi le sentiment que les ALC sont « mis à l'écart » ou exclus de la GSIC, alors qu'ils devraient en fait y participer étant donné les répercussions

qu'ils subissent lors des incidents. P26 ajoute que les ALC se sentent aussi responsables, puisque la personne impliquée est parfois sous leur surveillance. Avec une pointe d'ironie, P15 affirme ceci : « Je propose la GSIC, mais personne ne me propose jamais la GSIC [rires] ».

SUGGESTIONS POUR LE SOUTIEN EN SANTÉ MENTALE

Quand on lui a demandé de quoi ont besoin les ALC pour un soutien en santé mentale, P3 a expliqué ceci : « nous avons besoin de plus de soutien en matière de santé mentale. Nous avons besoin de choses, comme plus de massages, et nous devrions être autorisés à suivre plus de séances de thérapie, et tout ce qui a trait aux soins personnels. Je pense que cela devrait aussi être intégré à notre lieu de travail ». De nombreux participants ont évoqué cette idée de soutien sur place pour les ALC. Certains souhaitent des installations de bien-être, comme une salle de repos ou une « salle d'entraînement » (P107). P2 a expliqué que « l'organisation, il y a environ 15 ou 20 ans, a commencé à mettre en place des centres de bien-être et d'entraînement pour le personnel... Il est très important de maintenir ces installations ». D'autres, comme P108, ont revendiqué la création d'un fonds de bien-être pour contribuer au bien-être du personnel. Dans le même ordre d'idée, P123 a affirmé souhaiter « un abonnement à un centre d'entraînement, ou une contribution au coût d'un abonnement à un centre, pour qu'on puisse faire du yoga ou du cardio, tout ce dont on a besoin pour une bonne santé mentale. S'ils fournissaient cet appui financier, [je pense que] ce serait bénéfique à la santé mentale. »

De nombreux participants recommandent la présence d'un spécialiste de la santé mentale sur leur lieu de travail ou l'obligation de rendez-vous réguliers avec un tel professionnel (par exemple, P19 a dit souhaiter des séances obligatoires « en amont » avec un psychologue). P1 a également proposé une solution : « ils doivent envisager de faire venir un praticien de la santé mentale, comme un psychologue, tous les deux ou trois mois dans l'établissement, et de réunir les agents de libération conditionnelle en groupe pour parler des facteurs de stress auxquels ils sont confrontés ». P15 a pour sa part proposé « un exercice de promotion du travail d'équipe deux fois par année ». De telles activités serviraient également à normaliser les traitements et les discussions entourant la santé mentale. Dans cette optique, P1 est d'avis qu'il serait avantageux pour tous « que certains agents de libération conditionnelle chevronnés, [comme moi], parlent du stress auquel nous sommes confrontés. Peut-être que les agents de libération conditionnelle qui ont une année, trois ou cinq années d'expérience se rendraient compte qu'il est normal de se sentir comme ça ».

D'autres suggestions ont été faites, notamment « plus d'ateliers sur la santé mentale » (P12). Comme d'autres, P12 trouve que les courriels contenant des ressources en santé mentale sont inutiles, voire ennuyeux. P6 a recommandé un programme de mentorat pour les ALC : « Ils devraient lancer un programme de mentorat pour les ALC et assigner quelqu'un sur place. Un membre du personnel pour faire le bilan avec les agents de libération conditionnelle après les audiences de la Commission des libérations conditionnelles... parce que certaines d'entre elles sont assez perturbantes quand on doit y assister pendant des heures et tout écouter. »

P18, pour sa part, aimerait avoir droit à de la « thérapie pour les traumatismes indirects tous les deux ans ». « J'ai trouvé que le fait d'assister cet atelier annuel sur les traumatismes indirects, auquel nous avons tous participé, était une bonne chose. Personne ne s'est senti isolé, on a tous eu accès à la même information, et ce qui ressort, c'est qu'il faut vérifier comment on va personnellement, mais aussi comment vont nos collègues. »

STRATÉGIES D'ADAPTATION

Les participants ont parlé de la façon dont ils géraient le stress associé à leur profession. Dans l'ensemble, ils se sont montrés positifs (p. ex. : je vais au gym, j'ai de bons amis, je fais partie d'un club de lecture et je vais parfois voir un thérapeute » (P3)). P5, par exemple, pratique « le yoga, la méditation et la course à pied, et évacue son stress grâce à ses amis, à l'église, à ses groupes de soutien et autres », tandis que P6 aime « faire de la randonnée et de la photographie ». P21, comme P31, aime voyager et tient le coup grâce à ses voyages et à ses loisirs.

De nombreux participants ont parlé de soutien social, mentionnant notamment qu'ils se tournent vers leur partenaire et leur famille pour tenir le coup, profitant des moments passés avec leurs enfants et leur conjoint. D'autres ont plutôt parlé de leurs collègues comme d'un soutien (p. ex. : « J'ai l'impression que mes collègues me font confiance, vous savez, s'ils viennent à mon bureau et qu'ils ont besoin de pleurer ou de parler, je vais garder le secret » (P5)). P7 a également évoqué le soutien de ses collègues, expliquant : « Nous sommes ensemble depuis quelques années maintenant et c'est un excellent groupe. Je veux dire que je peux facilement aller

voir l'un des agents et lui demander "as-tu une minute?" et me défouler ou simplement parler ». Le fait d'avoir des collègues de confiance, comme l'explique P12, est important : « Si j'ai besoin de diminuer mon stress à propos d'une situation, je n'ai pas besoin d'expliquer comment fonctionnent les services correctionnels. Nous nous comprenons ». P112 va voir son patron, « qui a beaucoup d'expérience, pour parler du stress lié au traitement d'un certain cas ou d'un certain client, ou d'autres choses de ce genre. Et parler de stratégies pour savoir quelles seraient les meilleures façons de gérer cela et comment y consacrer votre temps. J'estime que c'est souvent utile, de parler de ça avec d'autres personnes qui sont conscientes de cette situation professionnelle ». À l'inverse, certains ont expliqué qu'ils ne faisaient pas nécessairement confiance à leurs collègues et qu'ils ne se tournaient donc pas vers eux pour faire face aux situations. Ces participants parlent plutôt à des amis en dehors du SCC. Par exemple, P109 se tourne vers de bons amis qui ne travaillent pas dans les services correctionnels afin de tenir le coup. Elle se promène également avec son chien, magasine et essaie de « passer du temps avec [sa] famille avec [ses] animaux de compagnie et faire du yoga dans la nature ».

Des comportements d'adaptation négatifs ont également été décrits, le plus courant étant « l'humour noir » (P9). Certains, comme P20, ont également parlé d'« automédication » par le biais de la marijuana ou de l'alcool, mais ont également expliqué qu'ils n'étaient « absolument toxicomanes de quelque manière que ce soit ».

RÉPERCUSSIONS DES CAS DIFFICILES ET DE L'INTRUSION

Les participants ont révélé qu'il y a « beaucoup de cas qu'on ne peut pas se sortir de la tête » (P3), ce que P123 explique comme une évidence : « il y a toujours des cas qui ressortent, qui, pour une raison ou une autre, nous dérangent plus que d'autres et parfois... je pense qu'on finit par se désensibiliser ». La plupart des participants avaient des délinquants sexuels parmi leurs clients, et beaucoup ont parlé négativement de certains cas particulièrement éprouvants et mémorables (p. ex. « ce sont surtout les crimes contre les enfants, ce sont ceux que je trouve vraiment, vraiment difficiles, les crimes sexuels. Quand je lis l'histoire d'une victime qui a le même âge que ma fille, vous savez, ces choses-là me touchent de près et c'est si difficile » (P005)).

De nombreux participants ont parlé de cas précis qui ont eu une incidence, modifiant leur caractère et créant un conflit dans leurs réalités personnelles et professionnelles. P1, par exemple, a raconté ceci :

Moi qui étais avant un esprit assez ouvert et de tendance libérale dans mes recommandations [pour la libération conditionnelle], je suis certainement devenu l'un des agents de libération conditionnelle les plus conservateurs aujourd'hui. C'est en grande partie parce que je ne veux pas faire une autre erreur. Je ne veux pas recommander que quelqu'un sorte de prison et que cette personne fasse du mal à quelqu'un d'autre. Alors oui, cet incident a certainement changé ma façon de faire mon travail de manière assez radicale. Si cela ne m'avait pas perturbé, alors je ne

serais pas normal, alors je suppose... que je suis heureux de trouver cela si difficile.

P1 décrit la façon dont certains cas ont changé non seulement sa position, mais aussi sa façon de faire son travail. P25 donne un exemple de la façon dont certaines affaires, en particulier les affaires liées aux délits sexuels, ont des répercussions insidieuses : « L'autre jour, j'étais dans une quincaillerie et je suis passé devant l'allée où se trouvaient les attaches en plastique... Je les vois, et je me dis "oh, elles vont dans une trousse médico-légale". J'étais juste en train de marcher dans un rayon du Canadian Tire. Je pense toujours à ces choses-là ». Ici, les expositions au travail ont manifestement des répercussions sur les processus personnels, confirmant les effets de certains cas sur l'ALC. P21, comme P30, a fait « des cauchemars après avoir lu certains dossiers », et P24 a expliqué que « ce genre de travail... se poursuit dans les rêves, la nuit ».

Seuls quelques participants ont été épargnés par les répercussions des cas explicites, comme P36, qui affirme : « Je pense que règle générale, je ne peux pas me souvenir d'un moment précis où j'ai lu un profil criminel particulier, ou des rapports de police, ou quoi que ce soit, à propos d'une affaire à laquelle... même maintenant, je pense toujours. Dans le genre "oh cette affaire, c'était tellement... je ne peux pas me la sortir de la tête". Je ne pense pas comme ça. Vous savez, ça ne m'arrive pas ».

Les participants ont également mentionné que parfois, ils essaient de « se réconcilier avec l'idée » en travaillant » auprès d'hommes qui ont fait de très mauvaises choses et, hum, je les aime bien. J'ai non seulement rencontré le Bonhomme Sept Heures, je l'ai même aidé » (P3). Les

participants ont parlé de moments remarquables où ils arrivent à voir leur client à la fois comme le délinquant et comme la victime et du stress de devoir annoncer des nouvelles difficiles (le décès d'un membre de la famille p. ex.) à un client, en particulier avant le procès ou avant d'autres expériences stressantes en prison.

La plupart des participants ont dit être devenus plus méfiants envers les gens et moins confiants en raison de leurs expériences professionnelles. P109 a expliqué que « dans [sa] tête, le gentil grand-père au bout de la rue est probablement un pédophile », tandis que P120 a noté « un grand manque de confiance envers les autres ». « La façon dont j'aborde diverses situations avec prudence... Je m'attends presque tout le temps à me faire agresser, c'est sûr ».

PRÉJUGÉS

Les participants ont parlé des préjugés qui continuent à miner la santé mentale et la recherche de traitement. P1, par exemple, a raconté qu'il avait l'habitude de voir « des agents de libération conditionnelle partir en congé pour cause de stress, et j'ai toujours pensé qu'ils abusaient du système et que c'était faux ». Lorsqu'il a lui-même eu besoin d'un congé pour cause de stress, dit-il : « j'ai eu l'impression que mon employeur pensait que je cherchais simplement à m'absenter du travail pendant l'été. Je pense qu'ils n'ont jamais cru que j'en avais besoin. » P23 a qualifié la santé mentale de « sujet très délicat » et a ajouté que « lorsque les gens s'absentent [du travail] pour une raison quelconque, ils sont jugés sévèrement ». À ce titre, P1 pense également que la raison pour laquelle les ALC « ne demandent pas d'aide est associée aux préjugés. Je n'ai jamais voulu être l'un de ces agents de libération conditionnelle

qu'on considère comme n'étant pas solide sur le plan mental ». P121 estime que lorsqu'il est question de santé mentale, les collègues « se jaugent les uns les autres », ce qui témoigne encore une fois des préjugés tenaces entourant la santé mentale. P128 estime que le plus grand défi à l'accès au traitement est toujours « la mise en échec des préjugés ». De surcroît, les participants ont l'impression que les préjugés entourant la santé mentale se dissipent au fil du temps, ils n'ont pas été abolis. Ils auraient plutôt, selon des participants comme P2, diminué en intensité, particulièrement en raison de l'émergence d'organismes comme Badge of Life et Boots on the Ground, qui offrent un soutien en matière de santé mentale aux premiers intervenants. Entre-temps, P126 a expliqué qu'il y a eu un « virage de culture » et que dans son bureau, « il y a une grande ouverture à ce sujet [la santé mentale] ».

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE PERSONNELLE

L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est largement influencé par l'intrusion du travail dans le temps et la vie personnels, tant en raison de la charge de travail que du contenu du travail. De nombreux participants, mais pas la majorité, estiment avoir trouvé un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, ou s'efforcent de créer un tel équilibre. Certains ont passé du temps à essayer de « tracer ces limites rigides entre le travail et la maison » (P47) pour freiner l'intrusion du travail dans leurs espaces personnels. Certains participants ont estimé qu'ils avaient bénéficié, malgré les défis de la COVID-19, de la possibilité de travailler à domicile. Ces participants estiment que l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle s'est amélioré, car ils peuvent

passer plus de temps avec leur famille et leurs amis malgré le fait qu'ils soient des fournisseurs de services essentiels. P1, par exemple, a déclaré qu'il espérait continuer à avoir « la possibilité de travailler à domicile, ne serait-ce que deux ou trois jours par semaine. Je pense que cela me permettra de faire une pause par rapport aux délinquants eux-mêmes ». Il a également noté, cependant, que « nous avons peut-être travaillé à la maison, mais nous avons probablement tous fait de plus longues heures ».

À l'inverse, certains participants comme P9 évoquent des difficultés associées au télétravail, expliquant que « travailler à la maison en ce moment... ça contamine la maison ». Dans la même veine, P20 explique qu'« il n'y a plus de déconnexion... Avant, je pouvais quitter mon bureau et décompresser en rentrant chez moi. Maintenant, c'est continu, ça fait partie de ma vie à tous les instants ». Elle ajoute qu'elle n'a plus son moment de décompression pendant le trajet entre le travail et la maison, ce qui favorise l'infiltration du travail dans les espaces personnels. P33 explique que, surtout dans le contexte de la COVID-19, « le travail s'insinue » chez elle, et P50 affirme ceci : « Il n'est vraiment pas évident de trouver du temps pour être productive quand je travaille à la maison, même si mon conjoint est en congé parental et qu'il est à la maison, les enfants ne comprennent pas que maman travaille et ne doit pas être dérangée ». Ces participants décrivent un déséquilibre de la vie professionnelle et de la vie privée causé par le télétravail pendant la pandémie de COVID-19. P116, par exemple, a expliqué qu'il n'y avait « aucune distinction entre le travail et la vie à la maison » et qu'elle se retrouvait à travailler « à toute heure de la journée ». « Pourquoi ne pas se connecter au travail de 22 h à 1 h du matin... »

CONCLUSION

Dans cette section, nous avons examiné les répercussions possibles du travail de libération conditionnelle sur la santé mentale et le bien-être des participants. De nombreux participants expliquent que le travail de libération conditionnelle est exigeant sur le plan émotionnel et sur le plan physique. De nombreux ALC ont aussi décrit l'exposition à des documents délicats et troublants comme une source de traumatisme indirect. En outre, alors que de nombreux participants ont parlé de facteurs de stress attribuables à divers aspects liés au fonctionnement et à l'organisation de leur travail, certains ALC se sont sentis tellement perturbés qu'ils ont craint l'épuisement professionnel et d'autres conséquences sur leur santé mentale. Nos données révèlent que les ALC cherchent à trouver des stratégies qui les aident à se déconnecter de leur travail et à ressourcer leur énergie mentale, comme passer du temps avec leurs proches ou s'adonner à diverses activités de soin de soi (le yoga ou les activités de plein air, p. ex.). Les participants se sont également appuyés sur des collègues de confiance pour obtenir du soutien. Malgré les effets potentiels du travail de libération conditionnelle sur la santé mentale des ALC, bon nombre d'entre eux estiment que les besoins en matière de santé mentale demeurent une source de préjugés, et ils s'inquiètent des répercussions négatives que les problèmes de santé mentale peuvent avoir sur leur travail et sur leur réputation. Bref, la santé mentale a été une question importante dans nos discussions avec les ALC.

Répercussions de la pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 continue d'avoir des répercussions importantes sur le travail des ALC, tant dans les établissements que dans la collectivité, et ces répercussions ont été mentionnées à maintes reprises lors des entrevues. Dans cette section, nous abordons cinq thèmes liés à la pandémie de COVID-19 qui se sont dégagés des entrevues :

- 1) l'évolution de la charge de travail, les routines et l'érosion des limites entre le travail et la vie à la maison;
- 2) la désincarcération;
- 3) les nouvelles formes de risques, d'incertitudes et de défis;
- 4) la surveillance et le soutien des personnes détenues et en libération conditionnelle.

Il est important, dans la lecture de nos conclusions sur la COVID-19 et le travail en liberté conditionnelle, de tenir compte du contexte dans lequel la collecte de données s'est effectuée. Nous avons réalisé des entrevues avec des ALC d'août 2020 à octobre 2020, soit après la « première vague » d'infections de COVID-19 au Canada, qui a grimpé au début du mois de mai jusqu'à 2 760 nouveaux cas par jour dans le pays (CBC News, 2021). La collecte de données s'est terminée en même temps qu'une nouvelle hausse de cas annonciatrice d'une « deuxième vague » beaucoup plus importante, qui a finalement atteint son sommet en janvier 2021. Nos données sont limitées puisque dans les discussions sur les répercussions de la COVID-19 sur leur travail et leurs lieux de travail, les participants ont dû réfléchir à l'impact initial de la pandémie. Ils ne connaissaient pas encore l'ampleur de la hausse du taux de transmission

attribuable à l'émergence des variants qui se produirait subséquemment. Néanmoins, les données donnent un aperçu de l'expérience des ALC qui, dans une période de grands bouleversements et d'incertitude, ont continué à exercer leurs fonctions de travailleurs essentiels.

ÉVOLUTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL, ROUTINES ET ÉROSION DES LIMITES ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE À LA MAISON

Tous les participants ont rapporté que la COVID-19 avait provoqué des bouleversements dans leur routine de travail quotidienne. Des variations ont toutefois été notées dans la nature de ces changements, non seulement entre les ALCE et les ALCC, mais aussi entre les différents lieux de travail, en fonction de facteurs comme les taux de transmission dans la collectivité locale, les règlements provinciaux ou les décisions prises par les gestionnaires immédiats. De plus, le travail des ALCE et des ALCC comporte des différences fondamentales qui ont influencé la façon dont ces emplois ont évolué au début de la pandémie. Cela dit, les deux groupes ont dû faire face à des changements importants dans leurs routines professionnelles et leur charge de travail.

Avant la pandémie, on s'attendait généralement à ce que les ALCE soient sur place dans l'établissement tous les jours de travail, tandis que les ALCC, qui se déplaçaient pour rencontrer les personnes en libération conditionnelle et leurs proches en plus de travailler dans un bureau de libération conditionnelle,

travaillaient à plus d'un endroit.³ Au début de la pandémie, le SCC a cherché à minimiser le flux de personnes entrant et sortant des lieux de travail, plus particulièrement dans les établissements correctionnels, en raison des préoccupations soulevées par les chercheurs et les professionnels de la santé quant au risque élevé de transmission de la COVID-19 dans les lieux de rassemblement (p. ex. Barnert et coll., 2020; Kinner et coll., 2020; Ricciardelli et coll., 2021). Par conséquent, l'accès aux bureaux de libération conditionnelle et aux établissements correctionnels a été réduit et la plupart des ALC ont été soumis à un horaire tournant avec travail en présentiel et télétravail (p. ex. « on nous a dit de réduire à 30 % le nombre de membres de notre personnel de gestion de cas présents un jour de semaine donné, alors nous avons créé un horaire où nous travaillions [sur place] un maximum de deux jours par semaine » (P2)).

La formule de travail en présentiel et télétravail a eu des effets mitigés sur la charge de travail des ALC. Pour certains, le télétravail a apporté certains avantages, comme une plus grande flexibilité, qui leur a permis de faire leur travail avec plus d'efficacité. Il était plus facile de se concentrer sur certaines tâches, notamment la rédaction de rapports, à l'écart du milieu de travail chaotique et achalandé des participants. L'ALCE P110, par exemple, a affirmé qu'à la maison « il y a moins d'interruptions... Au travail, il arrive qu'on ne termine qu'un seul rapport, parce qu'on a une réunion ou qu'on est au téléphone ou qu'un détenu vient vous voir, alors qu'à la maison, je peux faire deux ou trois rapports parce que je n'ai pas de distractions ».

L'ALCC a également affirmé que « le fait d'avoir ne serait-ce que deux jours par semaine à la maison [pour] se concentrer sur les rapports et les dossiers et sur toute la rédaction qui s'accumule... c'est précieux en ce moment », ajoutant qu'« au bureau, il y a constamment des interruptions ».

Malgré certains avantages perçus du télétravail pour l'exécution de tâches bien précises, les participants ont évoqué une série de facteurs de stress résultant du travail à domicile, touchant à la fois leur vie familiale et leurs responsabilités professionnelles. Par exemple, les parents de jeunes enfants ont souligné les difficultés à concilier les responsabilités professionnelles et la garde des enfants pendant la fermeture des écoles et des garderies, ces difficultés étant exacerbées par la nature « délicate » (P5) du travail de libération conditionnelle. P22 explique :

Nos enfants sont à la maison, donc c'est une dynamique qui rend les choses particulières quand on doit... parler à des délinquants sexuels, parler de violence ou parler de toutes sortes de choses que les enfants ne devraient pas connaître. Il y a donc une question de limite ici, et vous savez, dans ce genre de travail, les limites sont importantes.

Le flou entre la vie familiale et la vie professionnelle a été exprimé par de nombreux participants qui estimaient que leur capacité à séparer leur vie professionnelle et leur vie personnelle avait souffert du fait qu'ils passaient la majorité de leur temps à la maison :

³ Des exceptions ont été relevées pour certains rôles spécialisés. Avant la pandémie, les ALCE travaillant dans les unités d'évaluation initiale bénéficiaient généralement d'une plus grande souplesse pour le télétravail que les autres ALCE. En revanche, les ALCC travaillant dans les centres correctionnels communautaires étaient tenus de travailler sur place avant et pendant la pandémie, sans possibilité de télétravail.

Pour moi, le bureau, c'est où je trace ma ligne, [c'est comme ça] que je sépare mon travail de ma vie à la maison... Le fait de devoir travailler à la maison et d'avoir mes enfants ici avec moi pendant que j'essaie de convaincre quelqu'un de s'écarter du précipice, pour moi, c'est un empiétement sur ma vie privée. Et je n'aime pas particulièrement ça... Je veux dire, certains des délinquants dont je m'occupe savent que j'ai des enfants et cela ne me pose aucun problème; d'autres délinquants dont je m'occupe ne le savent pas et je ne veux pas qu'ils le sachent. Mais je ne peux pas faire respecter cette [limite]. Mon travail empiète sur ma vie à la maison... Ça ne me plaît pas beaucoup cela parce que ma maison, ma famille et mes enfants sont ma zone de sécurité, et je n'ai pas l'impression de l'avoir en ce moment. (P33)

Ces déclarations témoignent des répercussions du télétravail sur la santé mentale de certains ALCC et de l'érosion des limites établies par les ALC pour protéger l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et empêcher l'« infiltration » du stress professionnel dans leur vie familiale.

Le télétravail a également créé des problèmes de charge de travail pour les ALC. P132, par exemple, a constaté que, l'accès à son bureau étant restreint, remplir les documents en temps voulu était une source de stress : « Quand on est au bureau quatre fois par mois, on doit se dépêcher de remplir tous les documents [car]... ce doit être fait au bureau. C'est très difficile, à mon avis ». D'autres participants se sont heurtés à des difficultés d'ordre technologique lors de leur

transition vers le télétravail. P75 a expliqué que dans sa région, pour prévenir la surcharge du système électronique, « nous n'étions autorisés à accéder [à distance] à nos... dossiers de travail et tout le reste... que de 7 h à 9 h... Nous n'avions pas assez de temps pour faire notre travail ». Ces facteurs de stress ont été exprimés par les ALC en des termes qui suggèrent un sentiment accru de chaos et de désorganisation, ce qui rend difficile d'être à jour dans ses tâches.

En plus des défis associés au télétravail, de nombreux participants ont mentionné que les niveaux de dotation en personnel ont été une source de stress majeure. Le nombre d'ALCE sur place à un moment donné était réduit, et les agents de programme — qui sont chargés d'offrir aux détenus des programmes sociaux, éducatifs, professionnels et récréatifs destinés à contribuer à leur plan correctionnel global — ont reçu l'ordre de rester à la maison. Compte tenu de cette situation, les ALCE en particulier ont eu le sentiment de devoir assumer plus de responsabilités en ayant moins de ressources ou des connaissances insuffisantes. Selon P40, par exemple :

Je dirais que le personnel [est à l'origine de l'augmentation de la charge de travail]. Par exemple, beaucoup de membres du personnel ont dû rester à la maison. Prenons par exemple les agents de programmes correctionnels qui ont reçu l'ordre de rester chez eux : souvent, nos clients participent à des programmes et nous sommes capables de plus ou moins gérer leurs facteurs de stress grâce aux interventions des programmes. Ainsi, les agents de libération conditionnelle ont dû s'occuper d'un grand nombre de

choses dont un agent de programme se serait occupé [avant la COVID-19]... J'ai constaté que les agents de libération conditionnelle, où je travaille en tout cas, ont tendance à être une sorte de solution dépotoir.

En plus d'avoir à gérer une lourde charge en télétravail (s'occupant souvent de leurs enfants et d'autres personnes en parallèle), les ALCE doivent faire face à des responsabilités et à des difficultés supplémentaires lorsqu'ils travaillent sur place dans l'établissement. P104, par exemple, a expliqué que les rotations du personnel signifient que les ALCE sur place doivent travailler avec des détenus qui ne sont pas leurs clients habituels, et donc traiter des dossiers qu'ils ne connaissent pas :

Quand on va travailler sur place, peu importe le jour, il n'y a qu'une seule équipe, donc tout ce qu'il y a à faire doit être fait. Souvent, ce n'est pas notre dossier, et il y a un tas de choses à faire, mais on ne connaît pas vraiment le dossier. On se démène donc en quelque sorte à essayer de comprendre ce qui se passe et à essayer de comprendre ce qui doit être fait. Et on fait tous de son mieux pour s'entraider, mais c'est vraiment le chaos tous les jours.

Comme l'expliquent les participants, le télétravail imposé a eu des répercussions mitigées sur les ALC. Pour certains, il a apporté une plus grande flexibilité et une meilleure concentration et a permis de réduire le niveau de stress. Pour d'autres, il a érodé les limites entre la vie professionnelle et la vie privée, créé de nouveaux obstacles à l'exécution de la charge de travail ou rendu les journées de travail très chaotiques. En définitive, en dehors du contexte de la pandémie,

il semblerait que la possibilité de télétravailler occasionnellement pourrait permettre de réduire le stress de nombreux ALC.

DÉSINCARCÉRATION

Dans le premier mois de la pandémie, le ministre de Sécurité publique Canada a demandé au SCC et à la Commission des libérations conditionnelles du Canada d'envisager la mise en liberté anticipée de certains détenus sous responsabilité fédérale afin d'atténuer les répercussions de la COVID-19 derrière les barreaux » (Harris, 2021, article 1) — un processus connu sous le nom de « désincarcération », autrement défini comme une « solution de rechange à l'incarcération, telle qu'une peine purgée dans la collectivité plutôt qu'en prison, ainsi que la conclusion anticipée d'une peine criminelle et la réduction globale de la population carcérale » (Ricciardelli et coll., 2021, p. 495). Les appels à la désincarcération dans le système fédéral canadien reflètent ceux d'autres administrations correctionnelles, l'accent étant placé sur les détenus âgés, ayant des problèmes de santé sous-jacents ou présentant d'autres vulnérabilités physiques (Burki, 2020). Toutefois, dans le système fédéral canadien, l'incidence de la COVID-19 sur la désincarcération a été faible (Commission des libérations conditionnelles du Canada, 2021; Ricciardelli et coll., 2021).

De nombreux participants ont parlé des répercussions des efforts de désincarcération du SCC sur leur charge de travail et sur la création de nouveaux facteurs de stress et de frustration. Tant les ALCE que les ALCC estiment que leur travail a subi les revers des appels à la désincarcération. Bien que les changements exacts à leur travail et les défis subséquents ne sont pas tous les mêmes, les deux groupes

ont ressenti de la frustration face à ce qu'ils perçoivent comme une pression venant du haut en faveur de la désincarcération, un mouvement qui n'était ni coordonné ni respectueux des réalités de travail des ALC en ces temps difficiles.

Les ALCE ont notamment remarqué un volume plus élevé de demandes de libération qu'à la norme. Malgré la faible probabilité de soutien de la part de l'ALCE ou de la Commission des libérations conditionnelles du Canada pour la plupart de ses demandes, les ALCE devaient tout de même examiner et traiter les demandes des détenus, ce qui a entraîné une augmentation de la charge de travail et des documents administratifs. Les demandes de « libération conditionnelle à titre exceptionnel » sont un mécanisme de mise en liberté anticipée destiné aux « délinquants qui sont en phase terminale ou dont la santé physique ou mentale risque d'être compromise si le délinquant continue d'être détenu en prison » (Commission des libérations conditionnelles du Canada, 2021). Le processus est particulièrement long, car de nombreux ALCE n'ont que peu ou pas d'expérience en la matière. P44 décrit le défi que posent ces demandes :

La libération conditionnelle à titre exceptionnel n'est pas quelque chose dont je m'occupais auparavant, donc c'est une demande supplémentaire, du travail supplémentaire, et il y a aussi des contraintes de temps. On doit donc tout faire. On a notre calendrier [habituel] établi par la politique, et puis tout d'un coup la libération conditionnelle à titre exceptionnel arrive et toutes les échéances sont balayées et tout doit être fait le plus vite possible. Et comme je vous l'ai dit, j'avais avec certains détenus des

plans quant à la date de leur demande de libération conditionnelle, mais ils n'ont pas attendu et ont soumis leur demande plus tôt que prévu à cause de la COVID-19... Il aurait fallu faire ce travail tôt ou tard, mais il a été fait plus tôt que prévu.

Les demandes de libération conditionnelle n'ont pas seulement alourdi la charge de travail des ALC, elles ont également engendré de nouvelles formes de travail émotionnel et de préoccupations pour le bien-être des détenus. Étant donné que la très grande majorité de ces demandes de libération n'ont pas été acceptées, les ALCE se sont dits très inquiets pour les détenus dont les espoirs étaient manifestement alimentés par la possibilité d'être libérés plus tôt que prévu, alors qu'ils avaient peu de chances de l'être. Les ALCE ont donc senti qu'ils étaient responsables d'équilibrer ces demandes et ces réels espoirs avec de la déception et de la douleur. P44 a donné un exemple des répercussions de ces discours et de ces politiques sur les détenus :

Plusieurs détenus ont fait des demandes de mise en liberté conditionnelle. D'ailleurs, il y a un client avec qui je travaille en ce moment et à qui j'ai parlé hier. Il admet ouvertement qu'il s'est laissé emporter par cette idée galopante dans la population carcérale selon laquelle ce serait le moment d'essayer d'obtenir une libération conditionnelle, qu'avec la COVID-19 « ils vous laisseront sortir, ils vous laisseront sortir ». Il n'avait pas l'intention de faire une demande de libération conditionnelle aussi rapidement, mais il s'est laissé emporter par l'émotion du moment et il l'a fait. Il y a eu quelques

gars comme ça, dont un qui a fait une demande de libération conditionnelle à titre exceptionnel, donc j'ai aussi dû faire ce travail administratif. Mais bon, jusqu'à maintenant, aucune de ces demandes n'a été acceptée.

Les demandes de libération conditionnelle à titre exceptionnel ont également contraint les ALCE à procéder à des évaluations des risques qu'ils estimaient ne pas être de leur ressort, par exemple la comparaison du risque pour la sécurité publique et des risques pour la santé des détenus dus à la COVID-19. Il s'agit d'une tâche difficile, comme l'a expliqué P3 :

Les renseignements que nous avons reçus sur les délinquants à risque élevé étaient très vagues. Encore une fois, on nous disait un peu : « Voici vos dossiers de délinquants à risque élevé, vous pouvez donc les examiner pour voir si un autre type de libération est possible », mais on ne nous disait pas ce qui n'allait pas chez eux. Donc je ne sais pas, est-ce qu'il est asthmatique? A-t-il la leucémie? Ou autre chose, je ne sais pas? Même lorsque l'information m'est fournie, je me dis toujours : je ne sais pas, est-ce que ça veut dire qu'il est à risque élevé? Est-ce que le risque de décès est si élevé qu'il l'emporte sur le risque de mettre quelqu'un en danger si j'appuie cette libération à titre exceptionnel? C'est leur santé, leur avenir, ainsi que la sécurité publique.

Quant aux ALCC, ils ont aussi été frustrés par leur perception d'un écart entre les appels généralisés à la désincarcération et les réalités de la surveillance communautaire, d'autant plus que les demandes de libération anticipée étaient

rarement acceptées. Dans les mots de P57, surveillante de liberté conditionnelle : « On a un peu l'impression que tout a été fait à la va-vite et sans grande planification. Par exemple, nous avons dû relocaliser une personne en liberté conditionnelle parce que le plan de libération n'était pas bien structuré... Mon expérience n'a donc pas été positive en ce qui concerne les libérations anticipées ou d'autres formes de libération dues à la COVID-19 ». L'ALCC P82 estime pour sa part que les politiques de désincarcération vont à l'encontre des jugements professionnels des ALCC sur le bien-être et la sécurité des détenus libérés et de la collectivité : « Les directives de la direction [sont de] faire sortir ces gens, alors que les agents de libération conditionnelle répètent qu'il faut tout de même faire une évaluation adéquate des risques ».

La charge de travail des ALC a été alourdie par la désincarcération, aggravant des conditions de travail déjà stressantes à cause de la pandémie. Les ALCE ont subi du stress, car ils ont dû gérer un nombre anormalement élevé de demandes de libération à titre exceptionnel et les traiter en très peu de temps, tout en procédant à des évaluations des risques qu'ils ne se sentaient pas aptes à faire. De plus, même si certains détenus ont eu l'impression que la COVID-19 augmenterait leurs chances d'obtenir une libération anticipée, les appels à la désincarcération dans les établissements correctionnels fédéraux n'ont eu qu'une incidence minime sur le nombre de libérations à titre exceptionnel, laissant les ALCE frustrés d'avoir à continuer à passer du temps sur ces demandes largement infructueuses et amenant les demandeurs à devoir gérer de nouvelles formes de tort, soit le rejet et la perte d'espoir. Les ALCC, qui s'inquiétaient de la surveillance

et du soutien pour les détenus libérés, estiment que les efforts de désincarcération semblaient en grande partie désorganisés et déconnectés de leurs réalités professionnelles et de la surveillance et des mesures de soutien à la réinsertion sociale accessibles dans la collectivité, créant une frustration et une inquiétude supplémentaires quant à leur propre capacité à remplir leurs fonctions de surveillance, d'évaluation des risques et de soutien.

NOUVELLES FORMES DE RISQUES, D'INCERTITUDES ET DE DÉFIS

Si de nombreux ALC ont dû faire une transition partielle ou complète vers le télétravail, la plupart des ALCE ont pour leur part continué à travailler à temps partiel dans des établissements pénitentiaires, où l'aspect spatial des risques de contracter la COVID-19 a engendré des facteurs de stress supplémentaires. Les ALCE se sont dits préoccupés, par exemple, par l'insuffisance des protocoles de sécurité à l'intérieur des établissements, ce qui les a rendus vulnérables à l'exposition à la COVID-19 lors de la première vague de la pandémie. Ils se sont notamment plaints du manque de matériel comme les masques, les EPI et les lingettes désinfectantes (p. ex. : « Je voulais que chaque agent de libération conditionnelle reçoive quelques masques supplémentaires et des lingettes... et je n'ai pas pu les obtenir. On m'a simplement dit non » (P3)).

En raison des efforts déployés par les établissements pour atténuer le risque de transmission de la COVID-19, les ALCE ont dû adapter leurs espaces de rencontre individuelle avec les détenus pour tenir compte des mesures de distanciation physique, et se sont inquiétés de savoir si les espaces étaient désinfectés ou si

les détenus respectaient les normes d'hygiène prescrites pour la COVID 19. Étant donné le nombre limité d'espaces de réunion adéquats dans de nombreux pénitenciers, les ALCE se sont dits préoccupés d'avoir à partager des espaces de réunion plus grands avec d'autres membres du personnel, s'inquiétant de la propreté et des risques de transmission de ces pièces très achalandées. Avec la COVID-19, les espaces physiques des pénitenciers ont revêtu une couche supplémentaire de risque (celle de la contagion dans des espaces fortement fréquentés et mal ventilés), alors que les ALCE ne cherchaient qu'à exécuter leurs tâches professionnelles. Ces protocoles de sécurité que les participants ont décrits comme ayant été mis en place à la hâte, comme le fait de ne pas utiliser les bureaux habituels pour les réunions, ont créé de nouveaux risques pour la santé et de nouveaux facteurs de stress, en plus de compliquer les autres tâches professionnelles. Par exemple, de nombreux participants affirment qu'ils ont dû faire des rencontres avec les détenus en vitesse à cause de la forte demande du personnel pour des espaces de réunion, et mentionnent des réunions dans des espaces non propices à une conversation sérieuse. Les ALCE qui tentaient d'organiser des réunions téléphoniques sans être sur place ont dû tenir compte des conséquences de ces nouveaux aménagements spatiaux sur les détenus des pénitenciers qui n'avaient plus accès à un espace privé pour parler au téléphone avec leur ALCE :

Les établissements ne sont pas tous aménagés pour les conversations privées. [C'est] problématique, par exemple, si on doit parler d'infractions sexuelles avec les délinquants. Beaucoup des délinquants [de mes dossiers] se servent d'un téléphone qui se trouve juste à l'extérieur de la

barrière, juste à côté de l'espace où vivent les détenus et où les détenus font leur lavage. Ils font continuellement leur lavage, cuisinent, prennent des douches, [et] ils sont à portée de voix. Je ne peux donc pas aller au fond des choses avec ces délinquants sexuels, car si je pose une question, ils doivent répondre « oui » ou « non » [pour ne pas compromettre leurs détails personnels]. Je n'obtiens donc pas de réponse qualitative réelle de la part du délinquant. (P79)

Les restrictions en matière d'espace pouvaient donc avoir une incidence sur la capacité des ALCE à fournir un soutien utile à leurs clients, voire mettre leurs clients en danger, obligeant les ALCE à essayer d'atténuer le risque accru que court le client incapable de parler à son ALCE de manière privée et confidentielle (voir également Ricciardelli et Moir, 2013; Ricciardelli et Spencer, 2017).

Enfin, les ALCE ont été nombreux à exprimer des inquiétudes quant à la façon dont le comportement des détenus et du personnel créait des risques supplémentaires quand ils travaillaient sur place. P12, par exemple, a exprimé des inquiétudes quant aux « détenus qui se promènent sans masque, vous savez, faisant des accolades et des poing à poing aux autres gars, agissant comme si c'était normal ». Toujours selon P12 : « Je trouve que la majorité des détenus agissent comme si la pandémie n'avait jamais eu lieu ». Les risques sanitaires perçus s'étendent également aux collègues de travail des ALCE. P40 a évoqué la préoccupation suivante quant aux masques : « il est souvent arrivé que les agents correctionnels n'en portent pas ou que les détenus arrivent à leur entretien sans masque. Il faut donc constamment répéter : "Hé, où est ton

masque ? Vous devez mettre votre masque" ». P40 a poursuivi en expliquant que le fait de rappeler aux agents correctionnels de mettre leur masque était devenu une lutte constante, source de malaise, car « nous ne sommes pas exactement au même niveau, ce qui rend les conversations un peu gênantes ». Pour P40, la défense de soi est une stratégie clé d'atténuation des risques qui lui a permis d'affirmer un certain niveau de contrôle sur les risques associés à la COVID-19.

Les ALCC ont eux aussi vécu de nouveaux défis et facteurs de stress à cause de la nouvelle organisation spatiale de leur travail dans le contexte de la COVID-19. Conformément aux efforts déployés pour réduire le nombre de rencontres en personne avec les personnes en liberté conditionnelle, les agents ont été autorisés à faire certaines rencontres à distance (p. ex. : « nous sommes en mesure de faire des entrevues téléphoniques jusqu'à 50 % de la fréquence des contacts, ce qui a été très utile » (P132)). De plus, les ALCC ont été autorisés à adapter la façon dont ils effectuaient les visites au domicile des personnes en liberté conditionnelle afin de minimiser le risque de transmission, notamment grâce à des stratégies comme « faire sortir le délinquant sur son perron avec [son] téléphone pour parler avec un contact visuel... En fait, j'ai trouvé que c'était assez bien géré » (P5). Ces participants ont décrit de manière positive les modifications au fonctionnement des activités mises en place par le SCC afin de minimiser les risques pour les ALCC tout en leur permettant une certaine forme de rencontre en personne. Le fait de travailler dans la collectivité a permis aux ALCC de trouver des solutions créatives, comme l'a décrit P5, pour assurer leur sécurité et celle de leurs clients tout en continuant à exercer leurs fonctions de surveillance.

D'autres participants, cependant, ont trouvé que les rencontres avec les personnes en liberté conditionnelle pendant la pandémie étaient une source de stress supplémentaire, en particulier s'ils avaient des dossiers dans une vaste zone rurale ou éloignée. P24 a exprimé sa frustration quant au fait que la fermeture de son bureau de libération conditionnelle l'obligeait à effectuer des déplacements supplémentaires :

L'attente tacite est que la responsabilité [de se rendre chez la personne en libération conditionnelle] incombe maintenant à l'agent de libération conditionnelle... On ne peut pas se contenter de dire « venez à mon bureau à telle heure », et s'ils ne viennent pas, fixer un autre rendez-vous... Maintenant, nous devons aller en voiture jusqu'à leur domicile ou à leur lieu de travail, encore et encore... La planification et le maniement de responsabilités n'en sont que plus difficiles.

Mis ensemble, les témoignages des ALCE et des ALCC montrent comment les changements apportés aux espaces et aux milieux dans lesquels les ALC travaillent ont eu une influence sur la sécurité de ceux-ci et sur leurs perceptions du risque et de la vulnérabilité. Pour les ALCE travaillant dans les pénitenciers, la peur de la transmission et les risques sanitaires associés à un travail dans des espaces fermés et mal ventilés sont au cœur des préoccupations. Les ALCC ont parlé de la façon dont ils ont dû adapter leurs modes de rencontre avec les personnes en libération conditionnelle. D'autres changements sur le plan spatial, comme la fermeture des bureaux de libération conditionnelle, ont augmenté la charge de travail des ALCC et entraîné de nouveaux défis qui, comme nous le

verrons plus loin, ont aussi eu des répercussions sur la capacité à accomplir les tâches de surveillance et de soutien.

S'Y RETROUVER DANS LA SURVEILLANCE ET LE SOUTIEN

Le travail de libération conditionnelle est empreint d'une tension entre la surveillance et le soutien, et la vaste gamme de répercussions des confinements et autres mesures de santé publique liées à la pandémie a été ressentie de manière aiguë par les ALC, qui ont dû s'efforcer de trouver l'équilibre entre ces deux exigences.

Parmi nos participants, de nombreux ALCC estiment que leur capacité à évaluer avec confiance le comportement des personnes en libération conditionnelle était compromise par les limites imposées quant aux rencontres en personne, en particulier les visites au domicile des personnes en libération conditionnelle. P82 a affirmé ceci : « puisque nous ne sommes pas autorisés à entrer chez les gens, il est plus difficile d'évaluer le risque potentiel ». P129 a également mentionné que le fait de « voir le domicile d'une personne en libération conditionnelle peut nous permettre de savoir comment ça se passe dans la tête de cette personne... Bref, j'ai l'impression que nous manquons un peu d'information en n'entrant pas ». D'autres ont souligné qu'ils étaient incapables d'observer les signes corporels des personnes en libération conditionnelle : « on ne peut pas voir la réaction sur leur visage, [donc] on ne sait pas vraiment ce qui se passe » (P132)). Comme l'indiquent assurément ces participants, même les ALCC ont trouvé des moyens créatifs de rencontrer les personnes en libération conditionnelle dans un milieu sûr, bon nombre d'entre eux considèrent que les interactions en personne sont essentielles à l'efficacité de

la surveillance des personnes en libération conditionnelle. Ces ALCC ont donc ressenti les effets des restrictions à l'accès aux personnes en libération conditionnelle et aux interactions avec celles-ci. P22 a expliqué les défis que pose la surveillance sans interactions en face à face :

Il y a un très important facteur d'évaluation qui n'est pas pris en compte lorsque nous faisons nos évaluations communautaires... On ignore tout l'aspect qui consiste à voir les gens dans leur environnement naturel, où ils sont le plus susceptibles de s'ouvrir à nous... De plus, certaines conversations sont difficiles lorsqu'on est debout dehors, au coin d'une rue. On ne parle pas vraiment de la façon dont ils gèrent leurs conditions et, vous savez, [avec] les délinquants sexuels, de la façon dont ils gèrent leurs pulsions et tout le reste.

P96, qui est du même avis, souligne la perte de « ce facteur supplémentaire de pouvoir les rencontrer chez eux... et d'avoir ces discussions ouvertes ». Elle ajoute que ces visites étaient « essentielles pour nouer un lien et se faire une idée de leur état de santé ».

Les ALCE ont également souligné que l'interaction en face à face avec les détenus était nécessaire pour une gestion efficace des dossiers. Selon certains d'entre eux, le télétravail avait compliqué les rencontres avec les détenus dont ils s'occupent. Les rencontres téléphoniques ou, à l'occasion, en personne, ont miné la capacité des ALCE à veiller à ce que leurs clients se conforment à leur plan correctionnel et à évaluer leurs risques et leurs besoins. Ce type de rencontre a par ailleurs réduit leur capacité à être présents pour les clients. P28, par exemple, s'est

décrite comme « quelqu'un qui aime l'intervention individuelle avec les délinquants » et a ajouté ceci : « Je ne me sens pas à l'aise de rédiger des rapports qui dictent essentiellement la vie de quelqu'un d'autre sans que cette personne ait la possibilité d'émettre des commentaires que je peux prendre en considération... Cela aide à établir des liens, et cela contribue en même temps à la sécurité publique, d'une certaine manière, car un solide lien de confiance s'établit. »

Ces obstacles au dialogue constructif issus de la pandémie n'ont pas seulement été des inconvénients pour les ALCE : ils ont aussi eu des conséquences potentielles sur les détenus. Les recommandations des ALCE influencent les chances de chacun de leurs détenus d'obtenir une libération conditionnelle, d'être envoyé dans un établissement à niveau de sécurité inférieur ou d'accéder à certains programmes. Ainsi, les difficultés rencontrées par les ALCE pendant la pandémie ont également eu des conséquences potentiellement néfastes pour les détenus dont ils s'occupaient, ce qui a créé un stress supplémentaire pour les ALCE, inquiets du bien-être mental et physique de leurs clients.

Tant les ALCC que les ALCE ont exprimé une réelle inquiétude quant à l'incidence de la pandémie sur la santé mentale et physique de leurs clients, qui subissaient encore plus de restrictions qu'à la normale (y compris de longues périodes de confinement aux cellules) et l'incertitude ou la crainte d'une possible exposition à la COVID-19. L'ALCC P82 a expliqué les effets potentiellement dommageables sur les clients qui ne pouvaient pas avoir accès à leur soutien communautaire habituel :

Les ressources ne sont pas disponibles. Nos programmes ont été interrompus pendant un certain temps. Et même maintenant, le programme ne se fait que par téléphone, donc il est très difficile de dire s'il est efficace ou non... Il y a beaucoup d'obstacles, et ensuite ils sont coincés à la maison de transition pendant des jours, ce qui n'est sain pour personne sur le plan mental.

L'ALCC P84 a donné un exemple de la manière dont les ALCC dans la collectivité ne pouvaient offrir qu'un soutien limité aux personnes en liberté conditionnelle, une situation qui pouvait être particulièrement dommageable pour ceux qui comptent sur leur ALC pour les soutenir et les guider :

[Certaines personnes en liberté conditionnelle] nouent un lien très fort avec nous, et n'ont pas toujours un bon soutien familial... Nous sommes leur première ressource pour résoudre des problèmes. Alors quand ils commencent à manquer d'argent, quand ils perdent leur emploi à cause de la COVID-19, quand ils commencent à avoir des problèmes de santé, quand ils ne peuvent pas se rendre au magasin pour faire leurs courses, dans certains cas, c'est nous qu'ils appellent. Nous ne sommes donc pas seulement leur agent de libération conditionnelle. Parfois, nous sommes leur principale source de soutien.

Comme l'illustre ce témoignage de P84, le rôle de soutien que jouent les ALCC a peut-être été exacerbé pendant la pandémie, où les personnes en liberté conditionnelle qui sont vulnérables sur le plan social ne disposaient pas de leurs ressources habituelles. Plusieurs ALCC ont établi un lien entre ces circonstances difficiles attribuables à la pandémie et les cas où les personnes en liberté conditionnelle dont ils s'occupent ont violé leurs conditions de libération (p. ex. : « Je pense que les délinquants qui ont violé leurs conditions de libération l'ont fait à cause du stress lié à la COVID-19 » (P82)). Pour les ALCC qui se préoccupent sincèrement du bien-être des personnes dont ils s'occupent, la vulnérabilité accrue de leurs clients et le risque de violation des conditions de libération ajoutent une difficulté professionnelle supplémentaire, s'accompagnant de répercussions possibles sur leur propre bien-être.

CONCLUSION

Dans cette section, nous avons examiné comment la COVID-19 a influencé et transformé le travail quotidien des ALC et la capacité de ces derniers à surveiller les clients et à leur offrir du soutien. Nos données montrent qu'à certains égards, le télétravail a été avantageux pour les ALC, mais aussi porteur de facteurs de stress supplémentaires. Les participants ont parlé d'une érosion des limites entre le travail et la vie privée. D'autres s'inquiétaient de leur capacité à bien surveiller et soutenir les clients sans pouvoir les rencontrer en personne. Beaucoup ont noté une augmentation de la charge de travail. De nombreux participants ont également évoqué ce qui leur semblait comme un écart entre les politiques de désincarcération « venues d'en haut » et leurs expériences en « première ligne ». Comme l'ont expliqué les participants, le nombre

de demandes de libération à titre exceptionnel a grimpé pendant les premiers mois de la pandémie. Or, la plupart de ces demandes n'ont pas été acceptées, une réalité frustrante tant pour les détenus que pour les ALC. La capacité réduite de fournir un soutien utile aux clients pendant la pandémie est une autre source d'inquiétude citée qui a aussi été source de préoccupations chez les participants pour ce qui est des conséquences de la désincarcération. Tant les ALCC que les ALCE se sont dits inquiets de la manière dont le manque de soutien en personne, associé à la disparition d'autres systèmes de soutien dans la communauté, affectait le bien-être et l'avenir juridique de leurs clients.

Recommandations

Les entrevues avec les ALC révèlent que le travail de libération conditionnelle est gratifiant et porteur de sens tout en étant exigeant et difficile sur le plan émotionnel. Les participants disent aimer le caractère varié du métier, qui rend leur travail intéressant et stimulant. Ils affirment aussi éprouver de la satisfaction et des sentiments positifs grâce au soutien qu'ils offrent aux clients et à l'évolution prosociale positive dont ils peuvent être témoins chez ces clients (Anderson, 2016). Selon les participants, l'aspect humain des services de libération conditionnelle est l'aspect le plus gratifiant de leur travail, et il y a un lien direct entre le fait d'être témoin du changement qui s'opère chez les gens et des sentiments accrus de satisfaction, d'épanouissement et de confiance. De plus, bien que la pandémie de COVID-19 soit un événement exceptionnel, elle offre néanmoins l'occasion de réfléchir à la façon dont le travail de libération conditionnelle pourrait être effectué autrement, dans l'intérêt des ALC et des personnes détenues ou en liberté conditionnelle qu'ils surveillent. À la lumière de ces constatations, nous formulons les recommandations suivantes :

CHARGE DE TRAVAIL ET TÂCHES PROFESSIONNELLES

1. Réduire la charge de travail : Les ALC ont parfois du mal à gérer leur charge de travail ou les exigences de FDC et, parallèlement, à répondre aux besoins de leurs clients déjà vulnérables et marginalisés. Une réduction de la charge de travail permettrait aux ALC de

disposer des ressources et du temps nécessaires pour répondre aux besoins de leurs clients d'une manière globalisante et approfondie. Nos données indiquent que cela pourrait également améliorer la satisfaction au travail, car les ALC éprouvent un sentiment de récompense et de satisfaction quand ils travaillent directement auprès des clients.

2. Embaucher des ALC supplémentaires pour des postes à durée déterminée : La recommandation précédente, qui vise à réduire la charge de travail des ALC et les exigences relatives à la FDC, est impossible à appliquer sans l'embauche d'ALC supplémentaires. Par conséquent, nous recommandons que le SCC envisage d'embaucher des ALC supplémentaires afin d'augmenter le nombre d'ALC dans chaque établissement correctionnel, bureau de libération conditionnelle et CCC. De plus, le SCC devrait examiner la possibilité de transformer des postes à durée indéterminée en postes permanents, ce qui augmenterait le bassin d'ALC occupant des postes à durée déterminée et réduirait le stress des ALC et les perturbations qu'entraîne le roulement du personnel dans les activités de l'organisation.

3. Embaucher du personnel supplémentaire assigné au soutien administratif : Si l'on fournit aux ALC un soutien administratif soutenu, on leur permet de consacrer moins de temps aux tâches et aux documents administratifs. Ils pourront ainsi se concentrer davantage sur le soutien aux clients et la surveillance de ces derniers ainsi que sur la préparation d'évaluations

de risques et de recommandations éclairées. Étant donné qu'il n'est pas forcément réaliste d'affecter du personnel de bureau supplémentaire à chaque établissement de travail, le SCC devrait envisager de faire travailler le personnel administratif à distance, soutenant ainsi de multiples lieux de travail, et d'investir dans l'infrastructure technologique nécessaire pour mettre cette initiative en place.

4. Définir clairement les responsabilités de chaque membre de l'équipe de gestion des cas :

Pour répondre au problème des ALC qui ont l'impression d'être une solution « fourre-tout », le SCC devrait procéder à un examen exhaustif de toutes les responsabilités associées à la gestion de cas et produire un plan clair qui définit les responsabilités précises de chaque membre de l'équipe.

SATISFACTION AU TRAVAIL

1. Améliorer les structures et les ressources qui encouragent le contact humain et l'engagement à l'égard la réinsertion :

Les équipes de direction et de gestion devraient explorer différents moyens d'améliorer la capacité des ALC à consacrer du temps aux interactions avec les clients. Outre la réduction de la charge de travail (voir Charge de travail et tâches professionnelles), il pourrait s'agir de sonder et de consulter de façon assidue les ALC pour avoir une meilleure idée de leurs besoins, de leurs souhaits en matière de formation ou des moyens de renforcer les compétences et les aspects du travail de libération conditionnelle qui sont importants et intéressants pour eux (la rédaction de rapports, p. ex.).

2. Revoir les échelles salariales des ALC :

Les ALC se sont dits préoccupés par le salaire qu'ils reçoivent par rapport à d'autres emplois dans les services correctionnels qui exigent les mêmes titres de compétences (c.-à-d. un diplôme). Les salaires des ALC (y compris les augmentations de salaire) devraient être revus pour s'assurer qu'ils correspondent au niveau de scolarité des ALC et à la responsabilité professionnelle associée au travail de libération conditionnelle.

3. Témoigner de la reconnaissance pour un « bon » travail :

Nos données indiquent que les ALC aimeraient recevoir de la reconnaissance et des affirmations positives de la part leur employeur pour le travail qu'ils font. Les équipes de direction et de gestion doivent trouver des moyens originaux et significatifs de fournir des affirmations positives aux agents afin de souligner la valeur et le respect qu'ils ont pour le travail de ces derniers.

4. Encourager les occasions de soutien collégial et de renforcement de l'esprit d'équipe :

Les participants ont dit aimer la compagnie de leurs collègues et se sentir soutenus par leurs pairs. Les efforts visant à encourager les interactions et l'entraide entre les ALC de manière officielle (mentorat par les pairs ou activités de travail d'équipe, p. ex.) et non officielle (socialisation, occasions de réfléchir ensemble au travail de libération conditionnelle et à son effet sur la santé et le bien-être des gens, p. ex.) sont un aspect important du bien-être et de la satisfaction professionnelle des ALC.

CULTURE ET SOUTIEN ORGANISATIONNELS

1. Favoriser une communication formelle et courante entre les ALC et la haute

direction : Étant donné que les ALC ont le sentiment de ne pas être appréciés à leur juste valeur et de ne pas avoir assez de soutien, le SCC devrait mettre en place des moyens officiels pour favoriser une communication courante entre les représentants des ALC et la haute direction. Grâce à cette mesure, les cadres intermédiaires auraient moins besoin de représenter les préoccupations des ALC auprès de leurs responsables et il serait possible d'éviter le problème des ALC, dont les messages qui ne remontent pas la chaîne. Ainsi, la haute direction serait régulièrement informée des défis et des préoccupations des ALC. En outre, ce processus permettrait à la haute direction d'expliquer directement aux ALC les modifications apportées aux politiques, ce qui permettrait aux ALC de demander des éclaircissements et de mieux comprendre la raison des changements.

2. Veiller à la formation des gestionnaires :

Le SCC devrait mettre en place une formation obligatoire sur les relations interpersonnelles et les traumatismes pour les nouveaux gestionnaires (et tous les ALC), et exiger que les gestionnaires en place refassent cette formation après un certain nombre d'années. De plus, le SCC devrait s'assurer que les nouveaux gestionnaires reçoivent une formation exhaustive sur les responsabilités et les contributions du personnel d'intervention et du personnel de sécurité, ce qui pourrait les aider à mieux connaître et apprécier les rôles et la charge de travail des ALC. Les ALC qui se sentent soutenus par la direction sont plus satisfaits au travail, ce qui améliore leur rendement.

3. Offrir de meilleures occasions de

formation aux ALC : Le SCC devrait engager des fonds pour améliorer la fréquence, la variété et la qualité des occasions de formation offertes aux ALC. Les ALC ont exprimé le besoin d'avoir des occasions plus fréquentes de suivre des formations pertinentes et de disposer d'une plus grande variété de choix de formation. En ce qui concerne la variété, les ALC ont insisté sur les formations portant sur des thèmes comme l'exposition aux EPTPP (y compris les traumatismes indirects), le travail auprès de certaines populations personnes détenues ou en liberté conditionnelle (p. ex. celles qui ont été condamnées pour des infractions sexuelles ou pour fraude), la sensibilisation culturelle et les nouvelles politiques du SCC. Les ALC souhaitent également recevoir une formation qui leur permet d'interagir avec d'autres professionnels des services correctionnels (y compris des ALC d'autres lieux de travail) ou qui est offerte par des spécialistes. Globalement, le fait d'offrir des formations souhaitées et pertinentes aidera le SCC à répondre aux préoccupations des ALC qui ne se sentent pas adéquatement soutenus dans leur travail.

SANTÉ MENTALE

1. Assurer l'accès aux traitements et services en santé mentale : Les ALC semblent avoir des besoins en matière de santé mentale, soit en raison d'une exposition directe à la violence physique ou aux agressions, soit en raison de traumatismes indirects. Nous recommandons un accès direct aux traitements et services en santé mentale. Il s'agit notamment de veiller à ce que le PAE ou d'autres fournisseurs de services de santé mentale sont formés ou sensibilisés sur le plan du travail en milieu correctionnel, de hausser les plafonds des avantages sociaux afin de financer plus de séances de traitement pour les personnes dont la santé mentale est compromise, et d'offrir un accès direct à un professionnel de la santé mentale qui peut fournir un soutien immédiat à ceux qui ont de tels besoins après avoir connu des expériences de travail éprouvantes. Nous recommandons de surcroît qu'il y ait des « consultations » annuelles obligatoires auprès d'un fournisseur de soins en santé mentale afin de réduire les préjugés associés à l'aide en santé mentale et de s'assurer que les ALC sont en bonne santé.

2. Régler le problème des remplacements : Les ALC signalent que lorsqu'un collègue est absent ou en congé, il n'y a pas de remplacement, ce qui augmente leurs responsabilités professionnelles et rend le retour au travail plus difficile pour l'agent concerné. Nous recommandons donc de pourvoir les postes des personnes en congé afin d'aider les ALC à mieux gérer leur charge de travail et assumer leurs responsabilités professionnelles.

3. Aider à gérer le sentiment de responsabilité des ALC à l'égard du comportement des clients : Les ALC éprouvent souvent une grande détresse psychologique lorsque leurs clients se comportent de manière antisociale, agressive ou nuisible aux autres. Il faudrait offrir de la formation pour rappeler aux ALC qu'ils ne peuvent pas toujours anticiper les comportements de leurs clients. Il faudrait aussi offrir du soutien aux ALC qui souffrent à cause des actions de leurs clients.

4. Offrir du soutien pour contrer l'hypervigilance : Le travail de libération conditionnelle tend à s'infiltrer dans la vie quotidienne des ALC et entraîner une hypervigilance au travail et à l'extérieur du travail. Il convient donc d'offrir du soutien aux ALC, qui doivent apprendre à gérer l'exposition aux EPTPP liés à leur travail ainsi que les répercussions des expériences qu'ils ont vécues.

5. Abolir le travail individuel des ALC dans la collectivité : Étant donné les risques que peuvent courir les ALC qui travaillent seuls dans la collectivité, il est recommandé de jumeler les agents lorsqu'ils rendent visite à des clients à risque élevé, de sorte que chaque ALC ait du « renfort ».

6. Inclure les ALC dans la GSIC : Les ALC, bien qu'ils ne soient pas toujours directement touchés par les incidents ou les EPTPP, devraient être inclus dans la GSIC, surtout dans les cas concernant certains de leurs clients. Ils sont membres de l'équipe des services correctionnels et leur exclusion actuelle ne répond pas à leurs besoins en matière de santé mentale.

7. Créer un espace de bien-être sur place :

Les ALC ont mentionné que la présence d'une salle d'entraînement (si ce n'est pas déjà le cas) ou d'une salle de repos sur place serait utile pour décompresser et gérer leur bien-être. Bien que cela soit peu probable en raison des contraintes d'espace et des difficultés sur le plan des ressources, nous recommandons la création d'un espace de bien-être sur place où il serait possible de faire de l'exercice physique. Nous recommandons également qu'il y ait dans cet espace un spécialiste de la santé mentale embauché qui connaîtrait bien le travail en milieu correctionnel et qui pourrait fournir un soutien immédiat aux ALC.

8. Encourager les exercices de renforcement de l'esprit d'équipe et la formation en santé mentale :

Il est recommandé d'organiser des exercices de renforcement de l'esprit d'équipe pour favoriser le bien-être des ALC et faciliter le soutien entre collègues. Il est également nécessaire d'offrir plus de formation en matière de santé mentale, ce qui contribuerait également à réduire les préjugés associés à la santé mentale et à la recherche de soins. Il est cependant à noter que la formation doit être adaptée aux personnes travaillant dans les services correctionnels et doit inclure des stratégies réalisables et adaptées à l'exposition aux EPTPP.

9. Investir des efforts pour défaire les préjugés entourant la santé mentale, y compris ceux liés aux congés : Ces efforts peuvent inclure de la formation, des exercices de renforcement de l'esprit d'équipe et des évaluations psychologiques annuelles obligatoires, comme nous l'avons mentionné précédemment.

Les efforts visant à encourager les discussions sur la santé mentale peuvent également être efficaces pour lutter contre les préjugés.

COVID-19

1. Offrir des modalités de travail flexibles :

Les participants ont associé le télétravail à divers avantages, notamment une productivité accrue et une meilleure concentration pour certaines tâches. En même temps, les interactions en face à face sont essentielles à un travail de libération conditionnelle optimal. Nous recommandons que des efforts soient investis pour offrir des modalités de travail qui, dans la mesure du possible, permettent une plus grande flexibilité pendant la pandémie et à long terme. Nous recommandons d'explorer des modalités de travail hybrides où les ALC pourraient effectuer certaines parties de leur travail à domicile et d'autres dans leur établissement ou dans la collectivité.

2. Atténuer les risques pour la santé : Il se dégage de nos conclusions toute l'importance d'une communication claire et directe de la part de la direction quant aux protocoles de santé et de sécurité entourant la COVID-19. Nous recommandons la formulation d'instructions explicites pour des protocoles de COVID-19 qui assurent une conformité cohérente et adéquate de la part de tous les employés. Nous recommandons à la direction de revoir les protocoles de sécurité établis afin de façonner une organisation et un système de libération conditionnelle résilients pour toute autre crise de santé publique qui pourrait survenir à l'avenir.

3. Assurer un contact direct avec les

clients : Il importe de mettre en œuvre des pratiques qui permettent aux ALC d'entretenir leur lien avec les clients dont ils s'occupent, tout en assurant la santé et le bien-être de tous. Nous recommandons d'explorer les modèles hybrides (p. ex., télétravail à temps partiel) (voir le point 1) et de revoir continuellement les protocoles de sécurité pour encourager des interactions significatives et sécuritaires en face à face entre les ALC et les clients.

4. Gérer la désincarcération : Nous recommandons de parfaire la formation des ALC quant aux critères déterminant l'admissibilité à la libération à titre exceptionnel ou à la libération conditionnelle. Cette clarification et cette formation pourraient aider à gérer les attentes des détenus concernant leur admissibilité ainsi que la charge de travail des ALC. De plus, il est important que les efforts de désincarcération se fassent en plus grande coopération avec les services de première ligne et les responsables du soutien communautaire afin de s'assurer que les personnes libérées par anticipation continuent d'être surveillées et traitées comme il se doit dans la collectivité. Nous recommandons donc une meilleure coopération entre les décideurs, la direction et les ALC de première ligne pour faire en sorte que les politiques de désincarcération soient adaptées aux réalités des ALC et des clients qui se réinsèrent dans la collectivité.

Références bibliographiques

- Anderson, S.E.** (2016). The value of 'bearing witness' to desistance. *Probation Journal*, 36(4): 408-424,
- Axford, M., & Ruddell, R.** (2010). Police–parole partnerships in Canada: A review of a promising programme. *International Journal of Police Science & Management*, 12(2), 274-286.
- Barnert, E., Ahalt, C., & Williams, B.** (2020). Prisons: Amplifiers of the COVID-19 pandemic hiding in plain sight. *American Journal of Public Health*, 110(7), 964-966.
- Beehr, T. A., & Glazer, S.** (2005). Organizational role stress. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 7-34). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Brinkmann, S.** (2020). Unstructured and semi-structured interviewing. In P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 424-456). New York: University of Oxford Press.
- Brown, J. D.** (2004). Managing the transition from institution to community: A Canadian parole officer perspective on the needs of newly released federal offenders. *Western Criminology Review*, 5, 97-107.
- Burki, T.** (2020). Prisons are “in no way equipped” to deal with COVID-19. *Lancet*, 395(10234), 1411-1412.
- Catanese, S. A.** (2010). Traumatized by association: The risk of working sex crimes. *Federal Probation*, 74(2), 36-42.
- Charmaz, K.** (2014). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O’Driscoll, M. P.** (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DeMichele, M., & Payne, B. K.** (2007). Probation and parole officers speak out – Caseload and workload allocation. *Federal Probation*, 71(3), 30-35.
- Farrow, K.** (2004). Still committed after all these years? Morale in the modern-day probation service. *Probation Journal*, 51(3), 206-220.
- Finn, P., & Kuck, S.** (2005). *Stress among probation and parole officers and what can be done about it*. Washington, D.C.: National Institute of Justice.
- Fowler, A., Phillips, J., & Westaby, C.** (2020). Emotions in context: The marginalisation and persistence of emotional labour in probation. In J. Phillips, C. Westaby, A. Fowler, & J. Waters (Eds.), *Emotional Labour in Criminal Justice and Criminology* (pp. 54-68). Routledge.

- Gayman, M. D., & Bradley, M. S.** (2013). Organizational climate, work stress, and depressive symptoms among probation and parole officers. *Criminal Justice Studies*, 26(3), 326-346.
- Gayman, M. D., Powell, N. K., & Bradley, M. S.** (2018). Probation/parole officer psychological well-being: The impact of supervising persons with mental health needs. *American Journal of Criminal Justice*, 43(3), 509-529.
- Getahun, S., Sims, B., & Hummer, D.** (2008). Job satisfaction and organizational commitment among probation and parole officers: A case study. *Professional Issues in Criminal Justice*, 3(1), 1-16.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L.** (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing.
- Goldhill, R.** (2019). The complexities of managing gendered violence in an English probation setting. *European Journal of Probation*, 11(2), 53-71.
- Hannah-Moffat, K.** (2004). Losing ground: Gendered knowledges, parole risk, and responsibility. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 11(3), 363-385.
- Hannah-Moffat, K., & Innocente, N.** (2013). To thrive or simply survive: Parole and the post-release needs of Canadian women exiting prison. In B. Carlton & M. Segrave (Eds.), *Women exiting prison: Critical essays on gender, post-release support and survival* (pp. 77-97). New York: Routledge.
- Hannah-Moffat, K., & Yule, C.** (2011). Gaining insight, changing attitudes and managing 'risk': Parole release decisions for women convicted of violent crimes. *Punishment & Society*, 13(2), 149-175.
- Harris, K.** (2020, March 31). Bill Blair asks prison, parole heads to consider releasing some inmates to stop spread of COVID-19. *CBC News*. Available at: <https://www.cbc.ca/news/politics/prison-covid19-csc-release-1.5516065>.
- Holgate, A. M., & Clegg, I. J.** (1991). The path to probation officer burnout: New dogs, old tricks. *Journal of Criminal Justice*, 19(4), 325-337.
- Kinner, S. A., Young, J. T., Snow, K., Southalan, L., Lopez-Acuña, D., Ferreira-Borges, C., & O'Moore, É.** (2020). Prisons and custodial settings are part of a comprehensive response to COVID-19. *The Lancet Public Health*, 5(4), e188.
- Lambert, E.G., & Paoline III, E.A.** (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4): 541-564.
- Lee, W. J., Joo, H. J., & Johnson, W.** (2009). The effect of participatory management on internal stress, overall job satisfaction, and turnover intention among federal probation officers. *Fed. Probation*, 73, 33.

- Lewis, K. R., Lewis, L. S., & Garby, T. M.** (2013). Surviving the trenches: The personal impact of the job on probation officers. *American Journal of Criminal Justice*, 38(1), 67-84.
- Maier, K.** (2020). Intermediary workers: Narratives of supervision and support within the halfway house setting. *Probation Journal*, 67(4): 410-426.
- Maslach, C.** (2003). *Burnout: The cost of caring*. Los Altos, CA: ISHK.
- McCarty, W. P., & Skogan, W. G.** (2013). Job-related burnout among civilian and sworn police personnel. *Police Quarterly*, 16(1), 66-84.
- McGowan, J., Gardner, D., & Fletcher, R.** (2006). Positive and negative affective outcomes of occupational stress. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 92.
- McKendy, L., & Ricciardelli, R.** (2020). The pains of release: Federally-sentenced women's experiences of parole. *European Journal of Probation* 13(1), 1-20.
- Mealer, M., & Jones, J.** (2014). Methodological and ethical issues related to qualitative telephone interviews on sensitive topics. *Nurse Researcher*, 21(4), 32-37.
- Morran, D.** (2008). Firing up and burning out: The personal and professional impact of working in domestic violence offender programmes. *Probation Journal*, 55(2), 139-152.
- Novick, G.** (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31(4), 391-398.
- Parole Board of Canada.** (2021). *COVID-19 and the Parole Board of Canada*. Available at: <https://www.canada.ca/en/parole-board/services/coronavirus-covid-19.html> (accessed 10 May 2021).
- Patterson, B. L.** (1992). Job experience and perceived job stress among police, correctional, and probation/parole officers. *Criminal Justice and Behavior*, 19(3), 260-285.
- Pitts, W. J.** (2007). Educational competency as an indicator of occupational stress for probation and parole officers. *American Journal of Criminal Justice*, 32(1-2), 57-73.
- Rhineberger-Dunn, G., Mack, K. Y., & Baker, K. M.** (2016). Secondary trauma among community corrections staff: An exploratory study. *Journal of Offender Rehabilitation*, 55(5), 293-307.
- Ricciardelli, R., Bucerius, S., Tetrault, J., Crewe, B., & Pyrooz, D.** (2021). Correctional services during and beyond COVID-19. *FACETS* 6(1): 490-516.
- Ricciardelli, R., Clow, K. A., & White, P.** (2010). Investigating hegemonic masculinity: Portrayals of masculinity in men's lifestyle magazines. *Sex Roles*, 63(1-2), 64-78.

- Ricciardelli, R., Czarnuch, S., Affi, T. O., Tailieu, T., & Carleton, R. N.** (2020). Public Safety Personnel's interpretations of potentially traumatic events. *Occupational Medicine*, doi:10.1093/occmed/kqaa007.
- Ricciardelli, R., & Moir, M.** (2013). Stigmatized among the stigmatized: Sex offenders in Canadian penitentiaries. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, 55(3), 353-386.
- Ricciardelli, R., & Spencer, D.C.** (2017). *Violence, sex offenders, and corrections*. New York: Routledge.
- Severson, M., & Pettus-Davis, C.** (2013). Parole officers' experiences of the symptoms of secondary trauma in the supervision of sex offenders. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 57(1), 5-24.
- Simmons, C., Cochran, J. K., & Blount, W. R.** (1997). The effects of job-related stress and job satisfaction on probation officers' inclinations to quit. *American Journal of Criminal Justice*, 21(2), 213-229.
- Slate, R. N., Wells, T. L., & Johnson, W. W.** (2003). Opening the manager's door: State probation officer stress and perceptions of participation in workplace decision making. *Crime & Delinquency*, 49(4), 519-541.
- Thomas, R. L.** (1988). Stress perception among select federal probation and pretrial services officers and their supervisors. *Federal Probation*, 52, 48-58.
- Union of Safety and Justice Employees.** (2019, May). *Protecting public safety: The challenges facing federal parole offices in Canada's highly stressed criminal justice system*. Retrieved February 5, 2020 from https://usje-sesj.com/wp-content/uploads/2021/07/USJEParoleOfficerReport_EN.pdf.
- Vogelvang, B., Clarke, J., Sperna Weiland, A., Vosters, N., & Button, L.** (2014). Resilience of Dutch probation officers: A critical need for a critical profession. *European Journal of Probation*, 6(2), 126-146.
- West, A. D., & Seiter, R. P.** (2004). Social worker or cop? Measuring the supervision styles of probation & parole officers in Kentucky and Missouri. *Journal of Crime and Justice*, 27(2), 27-57.
- Westaby, C., Fowler, A., & Phillips, J.** (2020). Managing emotion in probation practice: Display rules, values and the performance of emotional labour. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 61, 100362.
- Western, B.** (2018). *Homeward: Life in the year after prison*. New York: Russell Sage Foundation.
- White, W., Gasperin, D., Nystrom, J., Ambrose, T., & Esarey, C.** (2005). The other side of burnout: Exemplary performance and health among probation officers. *Perspectives: The Journal of the American Probation and Parole Association*, 29(2), 26-31.

Whitehead, J. T. (1985). Job burnout in probation and parole: Its extent and intervention implications. *Criminal Justice and Behavior*, 12(1), 91-110.

Whitehead, J. T. (1987). Probation officer job burnout: A test of two theories. *Journal of Criminal Justice*, 15(1), 1-16.

Whitehead, J., & Lindquist, C. (1985). Job stress and burnout among probation/parole officers: Perceptions and causal factors. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 29(2), 109-119.

Annexe 1 – Approbation de l'étude par le CER de l'Université Memorial de Terre-Neuve



Interdisciplinary Committee on
Ethics in Human Research (ICEHR)

St. John's, NL, Canada A1C 5S7
Tel: 709 864-2561 icehr@mun.ca
www.mun.ca/research/ethics/humans/icehr

ICEHR Number:	20201495-AR
Approval Period:	February 20, 2020 – February 28, 2021
Funding Source:	Union of Safety and Justice Employees Title – <i>USJE members: Understanding their health and wellbeing</i> [RGCS # 20200929]
Responsible Faculty:	Dr. Rosemary Ricciardelli Department of Sociology
Title of Project:	<i>Occupational Stress among Canadian Parole Officers (employed by Correctional Services Canada)</i>

February 20, 2020

Dr. Rosemary Ricciardelli
Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences
Memorial University of Newfoundland

Dear Dr. Ricciardelli:

Thank you for your submission to the Interdisciplinary Committee on Ethics in Human Research (ICEHR), seeking ethical clearance for your research project. The Committee appreciates the care and diligence with which you prepared your application. However, the recruitment email should be revised to state that officers are being asked to participate in a face-to-face or telephone interview.

The project is consistent with the guidelines of the *Tri-Council Policy Statement on Ethical Conduct for Research Involving Humans (TCPS2)*. Full ethics clearance is granted for one year from the date of this letter. ICEHR approval applies to the ethical acceptability of the research, as per Article 6.3 of the *TCPS2* (2014). Researchers are responsible for adherence to any other relevant University policies and/or funded or non-funded agreements that may be associated with the project.

The *TCPS2* requires that you submit an Annual Update to ICEHR before February 28, 2021. If you plan to continue the project, you need to request renewal of your ethics clearance and include a brief summary on the progress of your research. When the project no longer involves contact with human participants, is completed and/or terminated, you are required to provide an annual update with a brief final summary and your file will be closed. If you need to make changes during the project which may raise ethical concerns, you must submit an Amendment Request with a description of these changes for the Committee's consideration. If funding is obtained subsequent to ethics approval, you must submit a Funding and/or Partner Change Request to ICEHR so that this ethics clearance can be linked to your award. All post-approval event forms noted above must be submitted by selecting the Applications: Post-Review link on your Researcher Portal homepage. We wish you continued success with your research.

Yours sincerely,

Russell J. Adams, Ph.D.
Chair, Interdisciplinary Committee on
Ethics in Human Research
Professor of Psychology and Pediatrics
Faculties of Science and Medicine

RA/th

copy: Director, Research Grant and Contract Services

Annexe 2 : Liste de résultats des recherches

(en janvier 2021)

ARTICLES DE PÉRIODIQUES PUBLIÉS

Norman, M., & Ricciardelli, R. (2021). “It’s Pure Chaos Every Day”: COVID-19 and the Work Canadian Federal Institutional Parole Officers. *European Journal of Probation*. DOI: 10.1177/20662203211056487.

Norman, M., Maier, K., & Ricciardelli, R. (accepted). “We Have a Lot of Responsibilities, and I Think That Gets Overlooked”: Canadian Federal Parole Officers’ Experiences of Occupational Stress. *Journal of Community Corrections*.

Norman, M., Ricciardelli, R., & Maier, K. (accepted). “In This Line of Work, Boundaries Are Important”: Occupational Stress and the Well-being of Community Parole Officers During the COVID-19 Pandemic. *Canadian Journal of Sociology*.

ARTICLES DE REVUES EN COURS DE RÉVISION

Maier, K., Ricciardelli, R., & Norman, M. “I’ve Had Cases That Have Gone in the Wrong Direction and That Has Affected Me”: A Qualitative Examination of Decision-Making, Liminality, and the Emotional Aspects of Parole Work.” *Law & Social Inquiry*.

PRÉSENTATIONS DE CONFÉRENCE

Maier, K., Ricciardelli, R., Norman, M. (2022). “You’re Kind of Walking into Situations Where You Just Really Don’t Know How It’s Going to Go Down”: Risk, Space, and the Work of Canadian Federal Parole Officers.” Law and Society Association Annual Meeting, Lisbon, Portugal, July 13-16.

Maier, K., Ricciardelli, R., & Norman, M. (2021). Support Versus Supervision: Unpacking the Tensions in Community Supervision. 21st Annual Conference of the European Society of Criminology, [online], September 8-10.

Norman, M. & Ricciardelli, R. (2021). The Gendered Nature of Parole Work: How Female and Male Canadian Federal Parole Officers Experience Occupational Stressors and Navigate Risk. Annual Conference of the Canadian Sociological Association, University of Alberta [online], May 31-June 4.

Norman, M. & Ricciardelli, R. (2021). “It’s Been Really Stressful Trying to Figure Out ‘What the Hell am I Supposed to be Doing?’”: The Impacts of COVID-19 on the Work of Canadian Federal Institutional Parole Officers. Law and Society Association Annual Meeting, [online], May 27-30.

SESJ  USJE

usje-sesj.com