

La violence au travail en milieu scolaire
Les enseignements d'une expérimentation pilote

Sylviane Gignac
Serge André Girard

En collaboration avec
Luc Bhérer
Denis Laliberté
Direction régionale de santé publique
Agence de développement des réseaux locaux
de services de santé et de services sociaux de la Capitale nationale
et
Johanne Dompierre
Université Laval

Mars 2004

Personne à contacter pour obtenir un exemplaire du rapport :

Madame Sylvie Bélanger
Direction régionale de santé publique de la Capitale nationale
2400, avenue d'Estimauville
Beauport (Québec) G1E 7G9

Téléphone : (418) 666-7000, poste 217

Télécopieur : (418) 666-2776

Courrier électronique : s_belanger@ssss.gouv.qc.ca

Cette publication a été versée dans la banque SANTÉCOM et CSST

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2004

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2004

ISBN : 2-89496-257-6

TABLE DES MATIÈRES

Lexique	1
Remerciements	2
Résumé	3
Introduction	6
1. Historique du projet pilote	7
2. Enquête	8
2.1 Les objectifs de l'enquête.....	8
2.2 Les résultats de l'enquête – Un portrait révélateur.....	8
2.3 L'utilisation des résultats de l'enquête.....	10
3. Sensibilisation des différentes catégories de personnel	11
3.1 Les objectifs de la sensibilisation.....	11
3.2 Le matériel proposé.....	11
3.3 La formation des formateurs	12
3.4 Quelques constats en rapport avec la sensibilisation	12
3.4.1 L'appropriation de l'activité par l'équipe école.....	12
3.4.2 La sensibilisation par les pairs – Une formule intéressante	13
3.4.3 Les connaissances acquises.....	13
4. Prise en charge	14
4.1 Le contenu du « Guide de prise en charge »	14
4.2 Des constats sur la prise en charge.....	14
4.2.1 Constats généraux	15
4.2.2 L'enquête.....	16
4.2.3 La sensibilisation.....	17
4.2.4 La déclaration des événements violents.....	18
5. Discussion	20
Conclusion	23
Rcommandations	24
Bbliographie	26

LEXIQUE

Équipe de projet :

Il s'agit de l'équipe qui a réalisé les différentes étapes du projet pilote, soit son élaboration, sa mise en œuvre ainsi que son évaluation. L'équipe du projet comprend :

- le coordonnateur de l'équipe de santé au travail de la Direction régionale de santé publique de la Capitale nationale (DSP);
- un agent de recherche de l'équipe de santé au travail de la DSP;
- une professeure du Département des relations industrielles de l'Université Laval.

Comité consultatif :

Le comité consultatif a été formé au début du projet pour discuter notamment des orientations et des choix dans le cadre du présent projet. Ce comité comprend :

- un représentant de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ);
- un représentant de la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ);
- un directeur des ressources humaines d'une commission scolaire de la région de Québec qui participe au projet pilote;
- deux enseignants délégués par leur syndicat;
- l'équipe de projet.

Équipe école :

Il s'agit de l'équipe formée dans chacune des écoles aux fins du projet pilote; elle a participé à la session de formation organisée dans le cadre du projet, veillé à la sensibilisation des différentes catégories de personnel de son école, et poursuivi son engagement dans ce projet en participant aux différentes étapes comprises dans l'expérimentation (enquête, prise en charge, etc.). Selon l'école, l'équipe école comprend :

- un membre de la direction;
- deux enseignants;
- un membre du personnel professionnel ou du personnel de soutien, ou les deux.

École témoin :

Il s'agit d'une école primaire qui a demandé à joindre l'expérimentation une fois le projet pilote démarré. L'équipe école de cet établissement a été rencontrée et a reçu le matériel, mais ne s'est vu offrir aucune assistance ni aucun service particulier.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce document s'inscrit dans un processus auquel de nombreuses personnes et organisations ont participé. Ce document, qui se veut un regard rétrospectif sur les événements qui se sont déroulés dans le cadre d'un projet pilote sur le thème de la violence au travail en milieu scolaire, n'aurait pu être réalisé sans le précieux concours des membres des équipes école qui ont participé au projet. Leur générosité, leur disponibilité et leur franchise, que ce soit en cours de projet ou au cours de l'étape plus spécifique de l'évaluation des retombées de ce projet, ont été remarquables. Mesdames et messieurs, nous vous sommes redevables.

Nous désirons également remercier les membres du comité consultatif pour avoir pris connaissance du document et avoir formulé des commentaires. Cette étape, comme les précédentes, nous a été des plus profitables.

L'équipe de projet a également pu compter sur la collaboration particulière de M^{me} Alyne Beaulieu dans la réalisation du présent document, sans qui le travail n'aurait certes pas eu la même qualité. Il convient aussi de souligner son apport dans la révision du document ainsi que celui de M^{me} Fabienne Sasseville.

RÉSUMÉ

Introduction

Un projet pilote sur la problématique de la violence au travail en milieu scolaire mené en partenariat est en cours dans trois écoles secondaires et une école primaire de la région de la Capitale nationale rattachées à quatre commissions scolaires différentes. L'expérimentation se déroule depuis le début de l'automne 2000. L'équipe de projet est en mesure de tirer des conclusions préliminaires de cette expérience et de les discuter avec les instances concernées. Le projet s'est déroulé en trois étapes :

- la connaissance de la fréquence, de l'ampleur et des formes que peut prendre la violence au travail en milieu scolaire au moyen d'une enquête;
- la sensibilisation des différentes catégories de personnel travaillant en milieu scolaire;
- la prise en charge du phénomène de manière à le prévenir ou à mieux le contrôler.

L'enquête

Le double objectif de l'enquête était de vérifier si les différentes formes de violence possibles en milieu de travail se retrouvent aussi en milieu scolaire et de fournir à chaque équipe école un portrait de la situation à partir duquel elle pourrait établir des priorités d'intervention et élaborer un plan d'action pour prévenir la violence au travail. L'enquête a mis en évidence la présence de toutes les formes de violence au travail pour toutes les catégories de personnel. Les auteurs de cette violence se retrouvent parmi les élèves, les collègues de travail, les personnes en autorité et les parents.

La sensibilisation

La mise à niveau sur le phénomène de la violence au travail par une activité de sensibilisation devait paver la voie à la prise en charge de la violence et à sa prévention. Cette activité s'est déroulée dans chaque école participante. Le matériel fourni s'est avéré utile et a été apprécié, tant pour les éléments de contenu que pour l'animation des activités. Un des éléments clés de la réussite, selon les personnes rencontrées, réside dans le fait que l'animation ait été assurée par l'équipe école où se retrouvent des représentants de chaque catégorie de personnel de même qu'un membre de la direction.

La prise en charge

Le troisième et dernier volet de l'expérience pilote a consisté à proposer aux écoles participantes un « Guide de prise en charge » pour les aider à structurer la prise en charge et la prévention de la violence au travail. Il présente une synthèse des connaissances actuelles relativement à la prise en charge de l'une ou l'autre des formes de violence au travail. Une fois le guide remis, il revenait à chaque équipe école de s'approprier le contenu du document, de déterminer des priorités d'intervention et de mettre en œuvre les mesures retenues.

L'expérimentation dans quatre écoles a permis de repérer des contraintes qui ont pu nuire à la mise en œuvre des activités prévues au guide et de revenir sur la contribution de l'enquête et de la sensibilisation dans le processus de prise en charge. Les constats sont les suivants :

- les résultats de l'enquête n'ont pas été utilisés pour déterminer les priorités d'action;

- les équipes école éprouvent des difficultés relativement à la tenue d'une enquête interne;
- la sensibilisation est une activité incontournable qui devrait être reprise en début de chaque année scolaire, principalement à l'intention des nouveaux employés;
- les écoles ne peuvent faire participer les parents qui profiteraient le plus de la sensibilisation;
- la sensibilisation devrait avoir lieu seulement une fois qu'ont été mis en place des mécanismes pour recevoir les déclarations d'événements violents et les traiter;
- les écoles ne reconnaissent pas leur responsabilité d'établir un plan d'urgence en cas de crise;
- les mesures correctives ont été apportées à l'environnement physique, mais l'évaluation systématique du milieu de travail n'a pas été réalisée;
- la planification des actions à entreprendre pour contrer la violence n'a pas été envisagée dans son ensemble.

L'établissement d'un mécanisme formel de déclaration des événements violents est souhaité par les membres des équipes école, mais sa mise en place est entravée par plusieurs obstacles :

- des doutes quant à la confidentialité de la déclaration, la crainte que ce moyen soit utilisé pour nuire ou pour régler des comptes, la gestion des plaintes écrites (fondées ou non) par rapport à l'auteur présumé sont des éléments qui ont empêché la mise en place du mécanisme;
- on allègue la difficulté à déterminer un mécanisme approprié pour recevoir les signalements, et la lourdeur d'une telle structure qui constitue un irritant;
- on juge que la commission scolaire est l'instance qui peut se doter d'une structure nécessaire à la gestion des plaintes (collecte et traitement).

Discussion

Plusieurs des objectifs visés dans le cadre du projet ont été atteints, alors que d'autres n'ont pu l'être. Tous les objectifs poursuivis par la sensibilisation ont été atteints. Bien qu'essentielle, cette activité n'est pas une panacée. Elle s'inscrit dans un ensemble d'activités qui doivent viser à éliminer la violence ou à mieux la contrôler. En outre, le fait d'y recourir sans qu'aient été instaurés des mécanismes structurants (procédures, mécanismes pour le soutien des victimes, politique, etc.) peut entraîner des problèmes.

Pour ce qui est du volet prise en charge, une certaine amélioration a été constatée quant à la violence attribuable aux élèves et aux parents. Le fait d'en avoir parlé dans le cadre de la sensibilisation et la mise en évidence de l'ampleur du phénomène grâce à la tenue de l'enquête ont conduit à une prise de conscience et, vraisemblablement, permis d'amorcer un virage pour contrer ce fléau. La violence venant de collègues ou d'une personne en autorité est cependant cause de problèmes importants. Ainsi, la mise en place d'une procédure de déclaration fait l'objet d'une forte résistance. Les personnes craignent notamment pour la confidentialité des déclarations. Ce mécanisme de même que les procédures d'enquête et les mesures de soutien à la victime doivent pourtant être instaurés. Des mécanismes ont été proposés. On peut s'en inspirer ou encore trouver une solution de rechange recevable pour tous.

Conclusion

Le contexte d'une expérimentation pilote se veut un processus destiné à tirer des enseignements dans une tentative d'implanter des façons de faire face à un problème, en l'occurrence, dans le présent projet, la violence au travail. Les enseignements à tirer de cette expérimentation sont nombreux, tant pour l'équipe de réalisation du projet que pour les membres du comité consultatif, le milieu scolaire (écoles, équipes école, commissions scolaires) et la partie syndicale.

La violence au travail en milieu scolaire constitue un problème bien réel et qu'il faut s'en préoccuper. La prise en charge est une responsabilité de l'employeur. Que ce soit par rapport à l'établissement des priorités, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action, à la systématisation de la tenue de l'activité de sensibilisation, le besoin que la commission scolaire s'approprie le dossier violence et s'y engage a été clairement signifié. Les organisations syndicales ont pour leur part le devoir de participer à la détermination des problèmes, d'aider à établir des mécanismes permettant la prise en charge de façon générale et la déclaration des événements en particulier. Ce dossier ne pourra évoluer de façon adéquate que dans la mesure où les commissions scolaires et les instances syndicales joueront un rôle constructif. Sans leur engagement, la systématisation du processus ne se fera pas.

INTRODUCTION

L'équipe de santé au travail de la Direction régionale de santé publique de la Capitale nationale et le Département des relations industrielles de l'Université Laval, en partenariat avec la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), ont réalisé un projet pilote sur la problématique de la violence au travail en milieu scolaire dans trois écoles secondaires et une école primaire de la région de la Capitale nationale¹. Ces quatre écoles sont rattachées à quatre commissions scolaires. L'expérimentation a commencé au début de l'année scolaire 2000-2001 et s'est achevée au début de l'année scolaire 2003-2004. L'équipe de projet et ses partenaires sont maintenant en mesure de tirer des conclusions préliminaires du projet pilote, afin d'en discuter avec les milieux de travail concernés.

Le présent document retrace les grandes étapes de cette expérience, rappelle les objectifs poursuivis à chacune de ces étapes et fait le point sur le déroulement d'ensemble, avec les forces et les obstacles qui se sont révélés en cours de route.

¹ Au printemps 2002, à la suite d'une présentation faite aux membres d'un syndicat d'enseignants de niveau régional, une cinquième école (primaire) a demandé à se joindre à l'expérimentation. Le personnel et la direction de cette école ont été rencontrés et il a été convenu de leur remettre le matériel « Outil de sensibilisation » et « Guide de prise en charge » conçus pour les besoins du projet, mais aucune assistance particulière (tenue de l'enquête par la DSP, session de formation de formateurs ou session d'information sur le guide) ne leur a été apportée. À moins que le contexte ne le justifie, ce milieu ne faisant pas formellement partie de l'expérimentation, nous ne nous référons pas à cette école témoin.

1. HISTORIQUE DU PROJET PILOTE

Au début du projet, un comité consultatif constitué de représentants des organismes partenaires, d'un directeur des ressources humaines et de deux enseignants a été formé afin d'aider à la réflexion sur la conception d'une activité dont la finalité est la prise en charge de la violence au travail. Les membres du comité consultatif ont été appelés à se prononcer sur les façons d'organiser cette démarche et à discuter de son contenu. C'est au sein de ce groupe que le choix de procéder par approche pilote, afin de vérifier la faisabilité de la démarche et d'en valider la viabilité, a été arrêté. C'est également ce comité consultatif qui a convenu de limiter l'expérimentation au seul cas de la violence au travail, c'est-à-dire la violence faite aux différentes catégories de personnel travaillant en milieu scolaire, et de l'appliquer autant à la violence physique que psychologique. *Enfin, dans la perspective d'une expérience pilote, le comité a choisi de considérer l'école comme un milieu qui dispose de l'autonomie décisionnelle et de la latitude nécessaires à l'application de toutes les mesures proposées.*

Après avoir pris connaissance des conditions (déterminants) que l'on présume favorables à la réussite d'interventions en milieu de travail, il s'est avéré pertinent d'arrêter une stratégie reposant sur trois étapes essentielles, soit, en ordre chronologique d'implantation :

- la connaissance de la fréquence, de l'ampleur et des formes que peut prendre la violence au travail en milieu scolaire par la tenue d'une enquête;
- la sensibilisation des différentes catégories de personnel travaillant en milieu scolaire par des pairs;
- la prise en charge du phénomène, de manière à le prévenir ou à mieux le contrôler.

2. ENQUÊTE

En 2000, lorsque commencent les travaux (et encore aujourd'hui), la violence en milieu de travail est considérée comme une problématique en émergence, ce qui explique le peu de statistiques relatives à l'existence du phénomène dans le milieu scolaire. Au début du projet, la plupart des statistiques disponibles sur le sujet provenaient d'autres pays ou d'autres provinces canadiennes, et ne considéraient généralement que la violence physique attribuable aux élèves. Les quelques statistiques québécoises sur le sujet provenaient d'enquêtes menées ou commandées par des organisations syndicales. Ces études ne visaient pas précisément les travailleurs de l'éducation, ne portaient pas exclusivement sur la problématique de la violence au travail, ou encore ne portaient que sur une forme particulière de violence (la plupart du temps, la violence physique). Aussi était-il difficile d'avoir un portrait exact du phénomène dans le monde scolaire québécois. Dans ce contexte de manque de données, une enquête s'avérait pertinente, voire nécessaire.

2.1 Les objectifs de l'enquête

Le but de l'enquête était double. Premièrement, elle devait permettre aux responsables du projet de vérifier dans quelle mesure les différentes formes de violence possibles en milieu de travail se retrouvent en milieu scolaire. Par la même occasion, ceux-ci jugeaient opportun de vérifier la perception des répondants quant à certains aspects du milieu de travail associés dans la littérature à la violence au travail; ils voulaient également connaître l'attitude et les habitudes des victimes par rapport à la déclaration des événements violents de même que leur appréciation du traitement de leur déclaration (soutien psychologique, sanctions, mesures correctives, etc.).

En second lieu, l'enquête devait fournir à chacun des milieux participants un portrait de la situation en matière de violence qui leur serait utile pour connaître leur propre situation, établir des priorités d'intervention et de là, élaborer un plan d'action destiné à prévenir la violence au travail. À cette fin, un rapport particulier pour chacun des établissements a été produit, et transmis à l'équipe école concernée.

2.2 Les résultats de l'enquête - Un portrait révélateur

Menée à l'automne 2000, cette enquête, caractérisée par un taux de participation très élevé (> 70 %) pour les quatre écoles inscrites, a fourni un portrait assez saisissant du phénomène dans le milieu scolaire. En effet, comme le révèle le bilan de l'enquête² :

² S.A. Girard, D. Laliberté et J. Dompierre, *Violence au travail en milieu scolaire : Portrait d'un phénomène peu connu*, Beauport, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, novembre 2002, 60 p. (Faits saillants, 8 p.).

- Toutes les formes de violence au travail (physique, psychologique et sexuelle) se retrouvent en milieu scolaire.
- 46 % des répondants ont été victimes de violence au cours de la période couverte par l'étude (15 mois).
- Toutes les catégories de personnel sont exposées à la violence.
- La violence psychologique est la forme la plus répandue (79,4 %) des cas rapportés dans l'enquête :
 - des indicateurs permettent d'avancer que certains cas de violence psychologique sont, dans les faits, du harcèlement psychologique*.
- Qu'il s'agisse de la violence physique ou de la violence psychologique, un élève est identifié comme l'agresseur dans une proportion élevée de cas :
 - c'est au primaire que l'on retrouve la plus forte proportion de cas de violence physique.
- La violence psychologique entre collègues (24,9 %) et de la part de personnes en autorité (6,9 %) est également présente.
- En ce qui a trait aux perceptions, une forte proportion de répondants (≥ 25 %) éprouvent de l'insécurité, des insatisfactions ou des craintes par rapport :
 - au climat de travail :
 - on estime difficile de parler des problèmes vécus au travail,
 - on ne se sent pas libre d'exprimer ses opinions,
 - on juge que la direction de l'école met trop de temps à résoudre les problèmes;
 - à la prise en charge de la violence :
 - la violence est considérée comme faisant partie du travail,
 - on déplore le manque d'information relativement à des événements violents qui se sont produits.
 - à l'aménagement physique des lieux :
 - on relève l'inexistence de locaux sécuritaires pour rencontrer des élèves ou des parents,
 - on juge que le stationnement n'est pas sécuritaire,
 - on estime que l'accès au lieu n'est pas suffisamment contrôlé.
- En ce qui a trait à la déclaration, 62,5 % des victimes disent avoir déclaré l'événement :
 - de celles-ci, 36,4 % sont insatisfaites du traitement car elles le jugent inapproprié;
 - les victimes qui n'ont pas déclaré l'événement invoquent les raisons suivantes :
 - un manque de confiance envers la direction (33,4 %),
 - la crainte d'être jugées négativement (31,4 %),
 - avoir préféré régler la situation soi-même (17,6 %),
 - la gravité de la situation ne justifiait pas une déclaration (15,7 %).

* Il s'agit d'événements qui prennent la forme de propos discriminatoires ou d'atteintes à la réputation et qui impliquent un ou des collègues ou une personne en autorité.

La contribution de cette enquête se situe sur plusieurs plans. Premièrement, elle met en évidence l'existence du phénomène dans les écoles, et ce, tant au primaire qu'au secondaire. Elle fait également ressortir que le problème touche autant les enseignants que les autres catégories de personnel. Elle montre que les auteurs de cette violence se retrouvent parmi les élèves, les collègues de travail, les personnes en autorité et les parents. Enfin, elle confirme un certain nombre de constats faits par d'autres équipes de recherche auprès du milieu scolaire (Soares, 2000; Chappell et Di Martino, 1998; CEQ, 1998) ainsi que dans le secteur hospitalier et les services publics (Damant, Dompierre *et al.*, 1998; Arousseau *et al.*, 1996).

2.3 L'utilisation des résultats de l'enquête

Conformément au premier objectif poursuivi, il a été possible de vérifier la présence de différentes formes de violence associées à de la violence en milieu de travail et d'en tracer un portrait. Cette enquête a également permis à l'équipe de projet de s'assurer de la pertinence de mener une intervention.

En revanche, l'objectif visant à ce que chacune des écoles utilise le portrait fourni par l'enquête a été atteint de façon mitigée. En effet, bien que les résultats de l'enquête aient permis de convaincre les membres des équipes école (et, dans une certaine mesure, les membres du personnel) de l'existence du phénomène, les établissements n'ont pas utilisé l'information détaillée apportée par l'enquête pour établir des priorités et arrêter un plan d'action. Nous y reviendrons plus loin.

3. SENSIBILISATION DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PERSONNEL

Il convient de rappeler que la sensibilisation du personnel occupe une place importante dans un processus de prise en charge de la violence au travail. La sensibilisation permet de faire prendre conscience de l'existence du phénomène, des formes qu'il peut prendre, des déterminants de cette violence et des moyens de la prévenir.

Diverses expériences en matière de violence au travail ont été répertoriées. De leur analyse, il ressort que le phénomène est complexe et que peu d'actions ont été évaluées. Aussi était-il difficile de s'inspirer d'une approche et d'un contenu déjà existants. De plus, nos travaux ont mis en évidence l'absence d'expertise et de matériel en matière de violence au travail en milieu scolaire et, pour cette raison, des énergies considérables ont dû être consacrées au volet de la sensibilisation. Il s'est ainsi avéré pertinent de donner à l'ensemble du personnel, quelle que soit sa catégorie d'emploi, une information qui permette une compréhension commune de la problématique, des concepts, des déterminants et des pistes de prévention. Enfin, l'équipe de projet, avec l'accord du comité consultatif, a demandé aux écoles participantes de tenir une activité équivalant à une journée complète sur le thème de la violence au travail en milieu scolaire.

3.1 Les objectifs de la sensibilisation

L'activité de sensibilisation tenue dans le cadre de ce projet visait à ce que les différentes catégories de personnel et les membres de la direction :

- reconnaissent l'existence de la violence en milieu scolaire;
- aient une connaissance de base des principales formes de violence existant en milieu de travail;
- se donnent et partagent un langage commun pour parler de la violence;
- adoptent collectivement une attitude de tolérance zéro à l'égard de la violence;
- participent individuellement et collectivement à l'élimination des comportements violents en milieu scolaire.

La mise à niveau ainsi souhaitée sur le phénomène de la violence au travail devait paver la voie à la prise en charge de la violence et à sa prévention dans chacun des milieux engagés dans le projet.

3.2 Le matériel proposé

Un document³ sur la problématique de la violence physique et psychologique a été préparé aux fins de l'activité de sensibilisation. Le document définit le phénomène de la violence en milieu de travail et traite des formes qu'elle peut prendre, des processus en cause selon la forme de

³ S.A. Girard, D. Laliberté et J. Dompierre, *Prévention de la violence au travail en milieu scolaire : Outil de sensibilisation*, en collaboration avec la CSQ et la FCSQ, Beauport, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, mars 2003, 134 p.

violence, des principaux déterminants (c'est-à-dire des facteurs déclencheurs, aggravants, modérateurs) et des principales avenues de solutions. Outre une présentation assez complète de la problématique en première partie, le document comporte une série d'études de cas (dramatisation) élaborées à partir de témoignages et de la jurisprudence; elles ont été fournies aux équipes école afin de faciliter l'animation des sessions de sensibilisation et de créer un contexte propice à la diffusion du contenu. Ce document est maintenant accessible à l'ensemble du réseau scolaire via les sites Internet de la DSP, de la CSQ et de la FCSQ.

3.3 La formation des formateurs

Les milieux engagés dans le projet ayant l'expertise et le dynamisme requis, la sensibilisation a été assurée par les équipes école. Les membres des équipes école ont participé à une session de formation portant sur le matériel (contenu et études de cas) d'une durée de deux jours, à raison d'une journée en novembre 2000 et d'une autre en février 2001.

3.4 Quelques constats en rapport avec la sensibilisation

Une démarche menée auprès des écoles en juin 2001, afin d'apprécier le déroulement de l'activité de sensibilisation, a permis de faire un certain nombre de constats. Cette démarche a consisté à rencontrer dans chacune des quatre écoles, pendant environ trois heures, la direction, l'équipe école et des membres du personnel ayant participé à l'activité. Les objectifs de ces rencontres étaient de recueillir leur point de vue sur le déroulement de l'activité, de connaître les difficultés auxquelles s'est heurtée l'équipe école, de vérifier l'appréciation et l'intérêt des participants et de mesurer sommairement les connaissances de ces derniers relativement à la violence au travail.

3.4.1 L'appropriation de l'activité par l'équipe école

Le déroulement proprement dit des activités de sensibilisation a varié selon l'école. Tout d'abord, les quatre écoles ont tenu l'activité sur deux demi-journées, comme proposé, en utilisant le matériel fourni et au moyen des activités d'animation suggérées pour les ateliers. Toutefois, seulement deux des quatre écoles ont tenu l'activité en 2001, comme le proposait le devis d'expérimentation. Les deux autres écoles ont préféré en décaler la tenue, notamment à cause du climat peu propice à cette activité qui régnait dans leur établissement au moment prévu. Dans une école, l'activité a été tenue en novembre 2002, soit plus d'un an après le moment proposé initialement.

En ce qui a trait au déroulement de l'activité proprement dit, le devis d'expérimentation proposait qu'un formateur intervienne auprès d'un groupe de 20 à 25 personnes. Les milieux ont plutôt privilégié le travail d'équipe (entre deux et quatre formateurs) et choisi de réunir l'ensemble du personnel selon différentes formules. Ainsi, dans certaines écoles, les participants ont été assignés à une équipe au lieu de pouvoir se regrouper selon des affinités personnelles.

Pour ce qui est du matériel, il s'est avéré utile et a été apprécié tant pour les éléments de contenu que pour l'animation des ateliers. Les équipes école se sont approprié le matériel de même que les cas proposés, ce qui a rendu l'activité des plus dynamiques. De fait, l'animation a pris la forme de mises en situation, de sketches, etc. Ces dramatisations combinées à la créativité des personnes qui ont assumé la sensibilisation de leurs pairs ont grandement facilité l'animation des

activités de sensibilisation. Toutefois, les résultats de l'enquête n'ont pas été utilisés de façon systématique dans le cadre de la sensibilisation.

3.4.2 La sensibilisation par les pairs – Une formule intéressante

L'évaluation de l'activité de sensibilisation dans chacune des écoles engagées dans l'expérimentation a mis en évidence l'effet positif de cette formule sur les participants. Le processus de sensibilisation a généré une dynamique intéressante dans les milieux. Certains scénarios présentés dans les études de cas ont d'abord suscité l'incrédulité de plusieurs participants, mais les témoignages de personnes ayant été témoins d'événements violents ont ensuite rallié les gens.

Selon les personnes rencontrées, un des éléments clés de la réussite réside dans le fait que l'animation ait été assurée par des représentants du milieu. Grâce à cette approche de sensibilisation par des pairs, l'information était adaptée à chacun des milieux; les participants se sont reconnus et se sont sentis concernés. En l'occurrence, le fait de confier cette responsabilité à une équipe de formateurs composée d'enseignants, d'un membre de la direction et d'un employé de soutien et/ou d'un professionnel a certainement été une bonne stratégie. Les témoignages recueillis montrent également qu'aux yeux des participants, la participation de la direction dans cette activité était un gage de l'importance de la problématique. Enfin, la participation obligatoire à l'activité de sensibilisation dans un milieu donné a eu des effets positifs car ce faisant, les gens estimaient que tous ceux à qui s'adressait cette activité, victimes comme agresseurs potentiels, avaient été rejoints.

3.4.3 Les connaissances acquises

Les rencontres effectuées en juin 2001 ont permis de vérifier les connaissances acquises par les participants. Au cours de ces rencontres, en effet, un questionnaire portant sur les connaissances acquises par rapport à la violence a été administré à un échantillon de huit à dix personnes par école. Le questionnaire comptait dix-huit questions reliées au phénomène, et les résultats sont dans l'ensemble très bons.

4. PRISE EN CHARGE

Le troisième et dernier volet de l'expérience pilote a consisté à proposer aux écoles participantes un « Guide de prise en charge⁴ » pour les aider à structurer la prise en charge et la prévention de la violence au travail. Le guide est une synthèse des connaissances actuelles en ce qui a trait à la prise en charge de l'une ou l'autre des formes de violence au travail. Il a été élaboré à partir d'une analyse de la littérature sur le sujet et d'expériences en matière de prévention et de contrôle de la violence en milieu de travail.

4.1 Le contenu du « Guide de prise en charge »

Le guide traite de différents sujets. Il fait état, en premier lieu, des caractéristiques ou conditions considérées comme essentielles à l'amorce d'une démarche relativement à cette problématique. C'est dire qu'idéalement, toutes ces conditions devraient être réunies (ou en voie de l'être) avant d'entreprendre une démarche visant à éliminer ou à prévenir la violence dans un milieu de travail. Ces conditions ont trait principalement à la reconnaissance de l'existence du problème par la direction et par les employés et à la reconnaissance de l'importance d'agir. De plus, les acteurs du milieu (direction et personnel) doivent reconnaître que la violence ne constitue pas une condition de travail acceptable et qu'à cet égard, la prévention est possible.

Outre ces conditions dites préalables, le document touche différentes dimensions reliées à la prise en charge. Ainsi, il traite de la place de la sensibilisation par rapport aux autres activités, des outils susceptibles d'aider à structurer la collecte d'information sur les problèmes existant dans le milieu de travail, d'un cadre de référence pour traiter les cas qui pourraient survenir, de même que des domaines autour desquels un plan d'action doit s'articuler. Ce document présente enfin les composantes d'une éventuelle politique à l'égard de la violence au travail.

Le « Guide de prise en charge » a été présenté aux quatre équipes école en janvier 2002. Bien qu'un soutien ait été offert par l'équipe responsable du projet, la tâche de mener à bien la prise en charge revenait à l'école. Ainsi, c'est à chaque école qu'incombait la responsabilité de s'approprier le document et son contenu, de déterminer des priorités d'intervention et de mettre en œuvre les mesures choisies ou retenues. Le suivi auprès des équipes école a permis de repérer des contraintes qui ont pu nuire à la mise en œuvre des différentes activités prévues au guide.

4.2 Des constats sur la prise en charge

Au printemps et à l'automne 2002, chaque école a été visitée. Ces visites visaient à vérifier si les écoles poursuivaient la démarche de prise en charge de la violence dans leur milieu et à leur poser des questions se rapportant au contenu et aux activités proposés dans le « Guide de prise en charge ». Dans deux des écoles, l'accent a été mis sur les activités dites structurantes (c'est-à-dire procédure de déclaration des événements, de traitement des plaintes, etc.), alors que dans les deux autres, les discussions ont davantage porté sur la nécessité de se donner un plan d'action et sur la façon d'y arriver.

⁴ S.A. Girard, D. Laliberté et J. Dompierre, *Prévention de la violence au travail en milieu scolaire : Guide de prise en charge – Document de travail*, Beauport, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, janvier 2002, 52 p.

Une autre visite a eu lieu à l'hiver 2003. Cette visite visait à recueillir l'opinion des équipes école par rapport au guide et à offrir un soutien dans l'implantation de mécanismes pour contrer la violence; ce faisant, il était possible aussi de constater l'état d'avancement de ce dossier au sein de l'école. L'école témoin a également été visitée.

Ces deux séries de rencontres ont permis de faire des constats généraux par rapport au volet prise en charge de la violence dans son ensemble, de revenir sur la contribution de l'enquête et de la sensibilisation au processus de prise en charge, de constater les problèmes et les réserves reliés à la déclaration bien que des efforts considérables y aient été consentis, et de détecter des signes évidents de besoins d'assistance. Les constats sont présentés ici.

4.2.1 Constats généraux

- ***La planification des actions à entreprendre pour contrer la violence n'a pas été envisagée dans son ensemble***

Les équipes école sont toujours actives, mais montrent un certain essoufflement. On continue d'y retrouver des représentants des différentes catégories de personnel (professeurs, professionnels, employés de soutien) et de la direction, mais la composition initiale des équipes commence à se modifier en raison, notamment, de départs à la retraite. En outre, la violence au travail apparaît comme une préoccupation parmi d'autres.

Alors que le guide propose des activités, traite de la nécessité de se donner un plan d'action et de structurer la prise en charge, les équipes école fonctionnent davantage de façon intuitive. Seulement quelques membres des équipes école s'étaient référés au « Guide de prise en charge » au moment de la visite de l'hiver 2003.

- ***Les écoles ne perçoivent pas leur responsabilité d'établir un plan d'urgence en cas de crise***

Le « Guide de prise en charge » insiste sur la nécessité de se donner un plan d'urgence en cas de crise. Or, aucune école n'a entrepris l'élaboration d'un tel plan. Ce mécanisme recommandé dans le guide est également une recommandation du Vérificateur général du Québec. Mais un tel mandat est considéré comme trop lourd pour une école. De l'avis des membres des équipes école, il est du ressort de la commission scolaire.

- ***Des mesures correctives ont été apportées à l'environnement physique, mais l'évaluation systématique du milieu de travail n'a pas été réalisée***

Des améliorations ont été apportées à l'environnement physique afin de contrer la violence. Ainsi, nous avons pu constater l'installation de fenêtres aux portes de locaux prévus pour les rencontres avec des élèves ou des parents. Des équipes école ont amorcé une réflexion pour un meilleur contrôle des allées et venues dans les écoles. D'autres songent à un déplacement du secrétariat plus près de l'entrée principale. L'installation d'un système de caméra de surveillance dans une école, bien qu'il n'ait pas été mis en place aux fins du présent projet, a néanmoins diminué le nombre de cas de violence entre élèves et amélioré le sentiment de sécurité du personnel. Cependant, contrairement à la démarche prônée dans le « Guide de prise en charge » présenté et remis en janvier 2002, ces actions n'ont pas été déterminées à la suite d'une évaluation systématique du milieu de travail.

4.2.2 L'enquête

- *Les résultats de l'enquête n'ont pas été diffusés systématiquement dans les milieux de travail et n'ont pas été utilisés pour déterminer les priorités d'action*

Comme le soulignait la section 2.3, l'enquête a permis de montrer l'existence du phénomène et son importance, mais les milieux n'ont pas utilisé le portrait fourni par l'enquête pour établir des priorités d'intervention et, de là, élaborer un plan d'action pour prévenir la violence au travail, comme le souhaitait l'équipe de projet. En effet, les équipes école n'ont à l'évidence que très peu utilisé l'enquête pour tracer un portrait d'ensemble des problèmes survenus pour établir des priorités en fonction des différentes clientèles (élèves, parents, collègues, direction), pour déterminer des pistes de solution et des stratégies. Nous ne savons pas dans quelle mesure les équipes école ont communiqué le détail des résultats de l'enquête aux participants au cours des activités de sensibilisation. Toutefois, une des écoles a demandé à l'équipe de projet de s'en charger dans le cadre d'une activité sur le thème de la violence tenue à l'occasion d'une journée pédagogique.

- *Des équipes école ont des difficultés à tenir une enquête interne*

Dans l'école témoin, les membres de l'équipe école ont tenté à deux reprises de procéder à une enquête sur les événements violents auprès du personnel de leur établissement. La première, à l'aide du questionnaire fourni aux établissements dans le « Guide de prise en charge », et la seconde, à l'aide d'un questionnaire maison. L'équipe école n'a pas réussi à dresser un portrait de la situation, faute de répondants. Les personnes ont fait part de leurs doutes quant à la confidentialité des événements déclarés, de la possibilité de fausses déclarations et de la crainte que le processus donne lieu à des règlements de compte.

L'une des équipes école a demandé que la DSP mène de nouveau une enquête dans son établissement pour connaître l'état de situation de la violence après trois ans d'expérimentation et pour l'aider à établir des priorités. Outre l'expertise que les membres du comité reconnaissent à l'équipe de projet, ceux-ci ont admis qu'ils ne se sentaient pas à l'aise de réaliser cette enquête interne eux-mêmes.

Voilà deux exemples qui incitent à nous interroger sur la possibilité d'effectuer une enquête interne sur les événements violents. L'école demeure un milieu où tous les membres du personnel et de la direction se connaissent, et ceux à qui le questionnaire est administré sont justifiés de craindre que les personnes qui analyseront les questionnaires réussissent à identifier la victime ou l'agresseur. Rappelons que le taux de participation à l'enquête menée par l'équipe de projet a été exceptionnel (plus de 70 %).

4.2.3 La sensibilisation

- ***La sensibilisation est une activité incontournable et, dans le contexte actuel, elle doit être répétée en début d'année scolaire***

Les activités de sensibilisation proposées dans le cadre de l'expérimentation ont été réalisées dans toutes les écoles. Les commentaires et les témoignages recueillis mettent en évidence que la sensibilisation a amené certaines personnes à changer de comportement envers leurs collègues de travail et ainsi contribué à diminuer les événements violents. Les équipes école partagent cet avis.

Les équipes école rappellent souvent la nécessité de faire la sensibilisation des nouveaux professeurs pour qu'ils reconnaissent l'existence du problème. Chez les nouveaux employés, qui sont en grand nombre, elles constatent un manque de mobilisation à l'égard de la violence, et une non-reconnaissance, voire une négation de l'existence du problème dans leur milieu. Les écoles connaissent un taux de roulement du personnel très important (en moyenne plus de 30 % en trois ans) à cause des départs à la retraite ou des déplacements dans un autre établissement. Les nouveaux employés doivent donc prendre conscience du problème pour que les milieux puissent agir efficacement sur la violence.

Selon les personnes rencontrées, la sensibilisation, bien que nécessaire, ne peut pas être reprise selon les mêmes modalités (parce qu'elle constitue une surcharge de travail et à cause du manque de ressources financières). Les propos recueillis font également ressortir que cette activité devrait être systématiquement obligatoire en début d'année scolaire pour les nouveaux employés, et appliquée aux anciens sur une base à déterminer. Étant donné ce contexte, les équipes école considèrent que la commission scolaire devrait être responsable de l'activité de sensibilisation.

- ***Les écoles ne peuvent faire participer les parents qui profiteraient le plus de la sensibilisation***

La sensibilisation des parents se veut une activité d'animation proposée dans le « Guide de prise en charge », mais elle n'était pas formellement demandée. Elle est fondée sur la nécessité d'informer les usagers sur la position de l'école à l'égard de la violence faite envers le personnel. Des commentaires recueillis par rapport à cette activité, il ressort que règle générale, les parents qui devraient être rejoints ne se présentent pas aux rencontres de l'école. Et à l'évidence, le milieu n'a pas trouvé d'autres moyens pour faire participer les parents.

- ***La sensibilisation devrait se faire une fois que des mécanismes de traitement des déclarations sont en place***

Il a été observé dans au moins deux écoles qu'à la suite des activités de sensibilisation, les membres de l'équipe école ont été étiquetés porteurs du dossier par leurs pairs; des victimes se sont donc, tout naturellement, adressées à eux pour déclarer ou signaler des situations de violence vécues, et certaines déclarations demandaient une action immédiate. Ainsi, dans une école, les membres du comité ont dû s'occuper de personnes en crise qui les voyaient comme leur dernier recours. Or, la formation offerte par l'équipe de projet ne les habilitait pas à intervenir dans un contexte de crise, contexte dans lequel ils ont eu à intervenir. Par conséquent, ces personnes ont eu à faire face à une situation potentiellement tragique, et exigeante sur le plan personnel.

4.2.4 La déclaration des événements violents

- *L'établissement d'un mécanisme formel de déclaration des événements violents est souhaité par les membres des équipes école, mais sa mise en place se heurte à plusieurs obstacles*

Il faut non seulement nommer et dénoncer la violence, mais il faut aussi la déclarer. Voilà un principe qui fait l'unanimité dans la littérature scientifique. Pourtant, la mise en place d'un mécanisme de déclaration se heurte à plusieurs obstacles. Ce phénomène est manifeste principalement dans le cas de la violence interne (entre collègues ou de la part de la direction) puisque par rapport à la violence venant des élèves ou des parents, on peut croire que des actions concrètes seront entreprises à court terme.

Dans toutes les écoles, conformément au « Guide de prise en charge », l'équipe école s'est penchée sur la possibilité d'instaurer un mécanisme de déclaration (ou de signalement). Il y a même eu des tentatives. Ainsi, une équipe école a proposé le mécanisme de déclaration des événements violents au comité de participation des enseignants (CPE), qui l'a refusé. Les problèmes soulevés sont nombreux.

1. La confidentialité entourant la déclaration, l'éventualité que ce moyen soit utilisé pour nuire ou pour régler des comptes, la gestion de l'information jugée confidentielle par rapport à l'auteur présumé, l'utilisation des plaintes écrites (fondées ou non) sont les principaux aspects qui préoccupent les équipes école et les autres instances. Ces craintes ont plus de poids que les principes évoqués.
2. On se demande même s'il est nécessaire de recourir à l'écrit, et on a proposé de remplacer la déclaration systématique par la tenue d'une enquête en fin d'année scolaire (périodicité à établir) pour pouvoir apprécier l'état de situation.
3. On allègue la difficulté à déterminer un mécanisme approprié, voire à désigner une personne au sein de l'école qui pourrait recevoir les plaintes, de même que la lourdeur d'une telle structure (enquête, analyse, sanction) compte tenu du nombre de cas susceptibles de survenir au cours d'une année scolaire.
4. Si le mécanisme de déclaration était implanté, toutes les équipes école jugent essentiel que tous les membres de l'équipe puissent recevoir des déclarations, afin que les victimes aient la possibilité de se confier à la personne de leur choix. Ces personnes devraient être habilitées à recevoir les demandes pour soutenir et diriger les personnes et les aider à trouver des solutions à leurs problèmes.
5. On juge que la commission scolaire est l'instance qui peut se doter d'une structure nécessaire au traitement des plaintes. En fait, les équipes école sont d'avis que ce volet est de la responsabilité de la commission scolaire. Sur ce point, des échanges informels avec des représentants des ressources humaines de différentes commissions scolaires nous permettent de croire que certains mécanismes pour traiter les cas de violence interne existent déjà. À l'évidence, ni les représentants de la direction au sein des équipes école, ni les autres membres de ces équipes n'en connaissent l'existence ou le fonctionnement.

Ainsi, l'absence d'un mécanisme de déclaration, les réserves évoquées par les membres des équipes école et les difficultés évidentes à réaliser une enquête interne nous placent devant une impasse. En effet, l'un des buts de la procédure de déclaration est la connaissance et la reconnaissance du phénomène par la direction et les membres du personnel. Dans la mesure où ces mécanismes ne sont pas fonctionnels ou opérants, il est difficile d'apprécier l'état de la situation.

5. DISCUSSION

Le tour d'horizon des principales étapes de l'expérimentation et des observations faites en cours de projet, et de façon plus particulière en 2003, permet de revenir sur l'ensemble du projet, son déroulement et les leçons à en tirer.

Plusieurs des objectifs visés dans le cadre du projet ont été atteints, alors que d'autres n'ont pu l'être. Compte tenu de la nature et des finalités du projet, la réalisation d'une enquête s'est avérée un choix pertinent. En effet, ce moyen a permis d'établir un portrait de la réalité en matière de violence au travail en milieu scolaire dans les écoles participantes, ce qu'aucune autre étude n'avait permis à ce jour. L'enquête menée ici traite de la violence physique, de la violence psychologique et de la violence à caractère sexuel, alors que l'étude de Soares (2000) ne traitait que du harcèlement psychologique entre collègues et de la part de la direction. L'enquête a montré que les écoles participantes sont aux prises avec un problème important, et comme celles-ci ne présentent pas un profil particulier en matière de violence, il y a tout lieu de croire qu'une forte proportion des écoles québécoises sont aux prises avec le même phénomène. En revanche, l'objectif visant à ce que les milieux utilisent les résultats de l'enquête pour établir des priorités et élaborer un plan d'action n'a pas été atteint.

L'enquête demeure un outil précieux, principalement en début de démarche pour tracer un portrait. Toutefois, la difficulté à ce qu'elle soit menée par une équipe interne remet son utilisation en cause, s'il n'y a pas d'engagement de la commission scolaire et de la partie syndicale.

Les objectifs poursuivis par la sensibilisation, soit la capacité du milieu à prendre en mains ce volet, la pertinence du matériel conçu pour cette étape de même que son utilisation, ont tous été atteints. Mieux encore, l'enquête a été reprise dans une des écoles participantes et en 2003, une amélioration de la situation a été constatée; les résultats démontrent que la violence physique a diminué de façon significative, alors que la violence psychologique est restée à peu près équivalente. En ce qui a trait à la violence sexuelle, la première enquête révélait que les auteurs étaient des collègues alors que maintenant, elle est le fait des élèves. Par ailleurs, la proportion de cas signalés à la direction a augmenté, ce qui est positif. Rappelons que les membres de presque toutes les équipes école ont souligné que la sensibilisation conduisait à la modification de comportements qu'auparavant, leurs auteurs ne percevaient pas comme violents. Enfin, à cause du haut taux de roulement qui caractérise les écoles participantes au projet pilote, cette activité doit être reprise à l'intention du nouveau personnel. Les écoles ne peuvent l'assumer chaque année et considèrent que la commission scolaire doit s'engager activement dans ce dossier.

Il faut en outre reconnaître que malgré le succès de l'activité de sensibilisation, l'équipe de projet a mal évalué la place qu'a prise cette étape dans l'expérimentation. D'une part, il faut se rappeler que cette activité, bien qu'essentielle, n'est pas une panacée; elle s'inscrit dans un ensemble d'activités qui doivent viser à éliminer la violence ou à mieux la contrôler. D'autre part, le fait qu'elle soit réalisée avant même la mise en place de mécanismes structurants a pu entraîner des problèmes pour certaines personnes. En effet, des personnes sont portées à déclarer des événements violents ou à faire des plaintes plus formelles immédiatement ou peu de temps après la sensibilisation, mais les écoles n'avaient pas implanté les mécanismes pour déclarer ces

événements violents ou pour venir en aide aux victimes rapidement. Ainsi les activités, dans le cadre du projet pilote, n'ont pas suivi une séquence idéale. À l'évidence, il faut revoir la séquence des interventions, et des mécanismes doivent être mis en place avant même de commencer la sensibilisation. En fait, les mécanismes structurants ou opérationnels (c'est-à-dire procédures, déclarations, mécanismes de prise en charge de la victime, etc.) doivent être prêts ou en voie de l'être avant de se lancer dans la sensibilisation.

Pour ce qui est du volet prise en charge de la violence, divers facteurs semblent avoir interféré dans cette étape du projet. Rappelons que le postulat de départ était qu'une école constitue un milieu autonome où toutes les mesures retenues sont applicables. Ce faisant, l'unité d'observation devenait l'école comme organisation. De plus, compte tenu de l'intérêt qu'ont manifesté les commissions scolaires, en début de projet, par l'entremise des directeurs des ressources humaines et des directeurs d'école, l'équipe de projet et le comité consultatif étaient d'avis que la prise en charge par l'école était possible et réaliste.

Toutefois, dès que le « Guide de prise en charge » a été présenté aux équipes école, certains de ses éléments ont été jugés comme des irritants et certains membres des équipes école ont manifesté des signes d'impuissance. L'utilité des structures proposées a été remise en question, et la lourdeur de leur administration et de leur mise en place a été soulignée. Ce constat nous a amenés à rencontrer de nouveau les directeurs des ressources humaines et les directeurs d'écoles, afin de leur faire part de certaines appréhensions et pour demander le concours des directions des ressources humaines. La contribution demandée devait permettre à l'équipe de projet de départager les éléments du guide, selon qu'ils sont de la responsabilité de la commission scolaire ou de l'école, et d'adapter le contenu du guide aux réalités du milieu scolaire. Cette demande n'a malheureusement pas eu de suite.

De toute évidence, la dynamique et la culture qui prévalent à l'intérieur des établissements scolaires, de même que le partage des pouvoirs et responsabilités entre l'établissement et la commission scolaire, sont des obstacles à une prise en charge de la violence au travail selon des approches « traditionnelles ». En fait, le milieu scolaire se distingue à plusieurs égards des milieux où l'expertise en matière de violence au travail a été développée au cours des dernières années. En matière de violence physique, l'expertise s'est développée en milieu hospitalier et dans les organismes gouvernementaux qui offrent des services de première ligne (CSST, CLE, etc.), alors qu'en matière de violence psychologique (entre collègues et de la part de la direction), l'expertise est encore en développement. Le milieu scolaire, de par sa structure organisationnelle et, à certains égards, sa culture, comporte des particularités qui interfèrent dans la prévention et la prise en charge.

Une certaine prise en charge a été constatée relativement à la violence venant des élèves et des parents. On peut croire que les activités réalisées dans le cadre du projet pilote, sans doute combinées à une prise de conscience globale du milieu scolaire par rapport à la violence, ont agi comme déclencheurs à la déclaration et à la non-tolérance de ce phénomène. Le fait d'en parler, grâce à la sensibilisation, a suscité une prise de conscience et vraisemblablement permis d'amorcer un virage pour contrer ce fléau. C'est du moins ce que révèlent les rencontres avec les équipes en 2003.

En revanche, pour ce qui est de la violence de la part de collègues ou de la direction, les problèmes sont plus importants. On se bute à des réticences considérables. En fait, très tôt dans le processus, les équipes école se sont heurtées à des difficultés relativement aux mesures proposées, telles que le mécanisme de déclaration des événements violents; ainsi les craintes liées à la confidentialité des déclarations ont freiné l'implantation de cette mesure. Il semble, à première vue, que ces milieux soient trop restreints pour être garants de la confidentialité des déclarations. Un mécanisme de déclaration ainsi qu'une procédure d'enquête et de soutien à la victime sont cependant nécessaires, et doivent être implantés.

À la lumière de ces dernières observations, il conviendrait peut-être d'implanter d'abord un mécanisme formel et systématique de déclaration pour les événements dont les auteurs sont les élèves ou les parents (plaintes, enquêtes, procédures de travail sécuritaires, etc.), qui aurait l'avantage de se dérouler dans un contexte plus facile ou plus acceptable par le milieu de travail, avant de procéder à l'implantation de mesures semblables pour des situations de violence interne (harcèlement, mobbing, bullying, assaut, etc.). Mais d'une manière ou d'une autre, il faudrait assurément instaurer un mode de fonctionnement qui permette à l'école et à la commission scolaire d'assumer leur rôle respectif. Ainsi, l'école pourrait avoir la responsabilité de recueillir le signalement de situations de violence qui affectent les personnes ciblées et qui contribuent à détériorer le climat de travail mais qui, aux yeux des victimes mêmes, ne justifient pas la tenue d'une enquête et la prise de sanctions. Pour les événements que les victimes considèrent comme suffisamment graves pour enclencher un processus d'enquête et la prise éventuelle de sanctions, un processus convivial et accessible, par lequel la victime s'adresse à la commission scolaire en toute confiance, devrait être instauré. Il importera alors de faire connaître ce processus à l'ensemble du personnel de l'établissement, de s'assurer qu'il est facile d'accès et d'assurer les victimes qu'elles ne seront l'objet d'aucune sanction.

Pour ce qui est du rôle des personnes à qui les victimes s'adresseront pour signaler un événement ou porter plainte, on peut s'inspirer de la structure actuelle des équipes école, vers qui les victimes se tournent déjà tout naturellement pour se confier, ou créer une nouvelle structure. Dans un tel contexte, les mandats dévolus aux membres de ces groupes seraient : 1) de recueillir le signalement de la situation; 2) de répertorier les situations signalées; 3) d'orienter, d'assister et d'accompagner la victime dans sa démarche en vue de déposer une plainte. Ces personnes n'ont cependant pas à être investies d'un mandat de médiation ou d'aidant.

CONCLUSION

Le contexte d'une expérimentation pilote se veut un processus destiné à tirer des enseignements dans une tentative d'implanter des façons de faire face à un problème, en l'occurrence, dans le présent projet, la violence au travail. À cet égard, les enseignements à tirer de cette expérimentation sont nombreux, tant pour l'équipe de projet que pour les membres du comité consultatif, le milieu scolaire (écoles, équipes école, commissions scolaires) et la partie syndicale.

Sans être alarmiste, force est de reconnaître que la violence au travail en milieu scolaire est un problème bien réel et il faut s'en préoccuper. Il faut le situer dans la perspective plus globale des problèmes de santé mentale au travail, dont la violence horizontale et verticale est à la fois une source et une conséquence. De plus en plus, les organisations sont aux prises avec des taux élevés d'absentéisme attribuables aux problèmes de santé mentale.

Les membres des équipes école ont participé de bonne foi au projet et tous avaient à cœur qu'il soit mené à terme avec succès. Toutefois, au fil des différentes rencontres qui ont eu lieu en cours de projet, il est apparu clairement que les équipes école et, de façon particulière, les directions d'écoles ont besoin de soutien pour que ce dossier évolue adéquatement dans leur milieu. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, les mécanismes de prise en charge n'ont pu être mis en place pour différentes raisons qui en quelque sorte empêchent l'application locale d'une mesure aussi importante que la déclaration des événements violents. De plus, la charge de travail des employés des écoles et le manque de ressources financières rendent difficiles la gestion d'un mécanisme de déclaration, compte tenu du nombre de cas attendus et du suivi à leur accorder, et la sensibilisation des nouveaux employés chaque année. D'après les comités, seule la commission scolaire peut assurer ces services.

La prise en charge demeure une responsabilité patronale, mais le syndicat est interpellé directement. Pour faire face au problème de la violence au travail, les écoles ont besoin du soutien concret de la commission scolaire. Qu'il s'agisse de la détermination des priorités, de l'élaboration du plan d'action, de la tenue de l'activité de sensibilisation, ou encore des procédures de déclaration et de traitement des signalements, le besoin de l'appui et de l'engagement de la commission scolaire (et, éventuellement, de la partie syndicale) se fait sentir. N'oublions pas qu'à titre d'employeur, la commission scolaire est responsable d'appliquer les principes contenus dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail, de même que ceux de la Loi modifiant la Loi sur les normes du travail dont l'entrée en vigueur est prévue en juin 2004, et qui est assortie d'obligations relatives au harcèlement psychologique en milieu de travail. Tant que la commission scolaire n'aura pas pris le leadership du dossier et que les actions devant traduire concrètement cette orientation ne seront pas perceptibles, la systématisation du processus de prise en charge ne se fera pas.

RECOMMANDATIONS

Aux commissions scolaires

À propos de la violence de la part de collègues ou de la direction :

- Reconnaître l'existence du problème au sein de l'organisation.
- Adopter une politique pour prévenir et contrer la violence faite aux différentes catégories de personnel.
- Mettre en place une structure de déclaration et de gestion des situations de violence psychologique.
- Se pencher sur les causes de la violence horizontale et ses solutions.

À propos de la violence venant des élèves et des parents :

- Encourager la poursuite des actions relatives à la violence venant des élèves et des parents.
- Mettre en place une structure de déclaration et de gestion des situations de violence physique et psychologique.
- Encourager la sensibilisation auprès des élèves et parents d'élèves, et y participer activement, de manière à ce qu'ils soient informés :
 - que certains types de comportement correspondent à de la violence;
 - que ces comportements ont des conséquences sur la dynamique de l'école, sur la santé physique et mentale des employés;
 - des règlements à l'égard de la violence.
- Appuyer les écoles et les employés dans leur démarche visant à prévenir ou à contrôler la violence venant des élèves et des parents d'élèves.
- Définir une politique et des procédures de travail sécuritaires pour des circonstances jugées à risque, comme : rencontre des parents, aménagement physique de l'accueil à l'école, gestion de l'accueil (une école n'est pas un lieu public dont l'accès devrait être laissé sans contrôle), etc.
- Saisir de la situation le comité de santé et de sécurité ou les comités de relations de travail, et solliciter leur participation active à l'élaboration d'un plan d'action articulé.

Aux organisations syndicales

- Poursuivre les efforts de sensibilisation des problèmes liés à la violence auprès de l'ensemble des syndiqués.
- Promouvoir la nécessité et le bien-fondé de parler de la violence vécue ou perçue et de déclarer l'événement.
- Collaborer avec les commissions scolaires à trouver des mécanismes adaptés au milieu scolaire.
- Se pencher sur les causes de la violence horizontale et ses solutions.

Aux écoles

- Poursuivre les actions relatives à la violence venant des élèves et des parents.
- Faire de la sensibilisation auprès des élèves et parents d'élèves, de manière à ce qu'ils soient informés :
 - que certains types de comportement correspondent à de la violence;
 - que ces comportements ont des conséquences sur la dynamique de l'école, sur la santé physique et mentale des employés;
 - des règlements à l'égard de la violence.
- Saisir les conseils d'établissement de la problématique.

BIBLIOGRAPHIE

AUROUSSEAU, C., et S. LANDRY. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, 1996, 118 p.

Centrale des enseignants du Québec. *Résultats de l'enquête sur la violence en milieu de travail et en milieu de vie*, Montréal, CEQ, Comité de la condition des femmes, mars 1998, 42 p.

CHAPPELL, D., et V. DI MARTINO. *Violence at work*, Genève, Bureau international du travail, 1998, 165 p.

DAMANT, D., J. DOMPIERRE et N. JAUVIN. « Diverses facettes de la violence en milieu de travail », *Objectif prévention*, 1998;21 (2) : 10-18.

GIRARD, S.A., D. LALIBERTÉ et J. DOMPIERRE. *Violence au travail en milieu scolaire : Portrait d'un phénomène peu connu*, Beauport, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, novembre 2002, 60 p. (Faits saillants, 8 p.).

GIRARD, S.A., D. LALIBERTÉ et J. DOMPIERRE. *Violence au travail en milieu scolaire : Portrait d'un phénomène peu connu : faits saillants*, Beauport, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, novembre 2002, 8 p.

GIRARD, S.A., D. LALIBERTÉ et J. DOMPIERRE. *Prévention de la violence au travail en milieu scolaire : Outil de sensibilisation*, en collaboration avec la Centrale des syndicats du Québec et la Fédération des commissions scolaires du Québec, Beauport, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, mars 2003, 134 p.

GIRARD, S.A., D. LALIBERTÉ et J. DOMPIERRE. *Prévention de la violence au travail en milieu scolaire : Guide de prise en charge – Document de travail*, Beauport, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, janvier 2002.

SOARES, A. *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*, Montréal, Université du Québec à Montréal, janvier 2002, 28 p.

Vérificateur général du Québec. *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2000-2001*, Tome II, Chapitre 7, Services de gardes en milieu scolaire, Vérification menée auprès du ministère de l'Éducation, de Commission scolaire et d'écoles primaires, p. 234-260.