

RECHERCHE SUR LES EFFETS DU TRAVAIL EN DÉTENTION SUR L'ABSENTÉISME AU  
TRAVAIL, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU PERSONNEL

**VOLET QUALITATIF : ENTREVUES INDIVIDUELLES ET DE GROUPE**

Nathalie JAUVIN  
Michel VÉZINA  
Julie DUSSAULT  
Romaine MALENFANT  
Renée BOURBONNAIS  
Martin APRIL

Équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail  
(RIPOST)  
CLSC-CHSLE HAUTE-VILLE-DES-RIVIÈRES

29 mai 2003

Cette étude a été réalisée avec le soutien financier du Syndicat des agents et agentes de la paix en services correctionnels québécois et le ministère de la Sécurité publique du Québec ainsi que le Fonds de recherche sur la société et la culture (FRSC)

## **1. Le pourquoi de la recherche.**

Ce projet fait suite à une recherche débutée en 2000 sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel. L'origine de cette recherche repose sur une demande conjointe des autorités syndicales provinciales et gouvernementales (ministère de la Sécurité publique) qui, devant l'importance de l'absentéisme et des problèmes de santé rencontrés par les agents de la paix en service correctionnel (ASC) québécois, ont commandé auprès de l'équipe de recherche RIPOST<sup>1</sup> une étude visant à mieux comprendre le phénomène et à proposer des solutions appropriées.

La première phase de recherche a été réalisée par questionnaire auprès de plus de mille agentes et agents de services correctionnels québécois provenant de tous les centres correctionnels, sauf un<sup>2</sup>, avec un taux de participation moyen de 78% pour les établissements participants. Cette première phase s'est conclue par le dépôt d'un rapport présentant les faits saillants de ce volet quantitatif, en décembre 2001<sup>3</sup>. Parmi l'ensemble des dimensions étudiées, l'analyse des données obtenues avait alors permis de faire ressortir des problèmes liés à la santé mentale et à une présence marquée de violence organisationnelle (violence et harcèlement entre membres du personnel) chez les ASC.

Ces données fort instructives ont par ailleurs suscité chez les membres de l'équipe de recherche de nombreuses interrogations auxquelles les chiffres seuls ne pouvaient répondre. Pourquoi donc, par exemple, les agentes et agents évaluent leur état de santé plus négativement que ne le fait la population générale québécoise comparable?<sup>4</sup> Comment comprendre pourquoi leur taux de détresse psychologique<sup>5</sup> et d'épuisement

---

<sup>1</sup> Recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail.

<sup>2</sup> L'établissement de Bordeaux n'a pas participé à ce premier volet de la recherche.

<sup>3</sup> Malenfant, R. Bourbonnais, R., Vézina, M., Jauvin, N., April, M. (2001), *Recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personne. RIPOST, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières.*

<sup>4</sup> 16,1% des répondants évaluent leur santé comme étant « moyenne » ou « mauvaise », comparativement à 9,7% dans la population générale provenant d'un groupe comparable de 25-64 ans (données provenant de l'Enquête Santé Québec, 1998).

<sup>5</sup> Chez les hommes, par exemple, la détresse psychologique s'observe chez 33,3% des ASC, comparativement à 17,3% de la population masculine de référence (population en emploi, données provenant de l'ESQ 1998).

professionnel<sup>6</sup> est plus élevé que celui de la population générale et que celui d'autres groupes d'agents correctionnels<sup>7</sup>? Qu'est-ce qui permet d'expliquer, par ailleurs, un taux d'exposition de près de 20% à la violence organisationnelle (violence entre membres de l'organisation de travail) et une fréquence élevée (84%) d'exposition à des manifestations de *mobbing*<sup>8</sup> au cours de la dernière année au travail, et ce malgré l'existence, depuis 1998, d'une politique interne visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail?

Devant les interrogations suscitées par les données issues de cette enquête par questionnaire, les partenaires du milieu, regroupés au sein d'un comité aviseur<sup>9</sup>, ont souhaité développer une seconde phase de recherche visant à mieux comprendre les facteurs associés à une telle atteinte chez les agentes et agents en services correctionnels et à dégager, dans un second temps, certaines recommandations.

Cette recherche n'aurait été possible sans la fort généreuse participation de toutes les personnes du milieu impliquées, membres du Comité aviseur, instances ministérielles et syndicales, répondants locaux auxquels nous avons régulièrement eu recours, mais aussi et surtout, la grande générosité des agentes et agents de la paix en services correctionnels québécois qui ont su faire preuve d'une grande ouverture et d'un intérêt indéfectible pour la recherche, et ce depuis ses tout débuts. Ils ont su partager avec nous la richesse de leur expérience professionnelle en tant qu'ASC.

Nous tenons également à souligner que ces travaux ont été financés en partie et de façon paritaire, par le ministère de la Sécurité publique et par le Syndicat des agentes et agents

---

<sup>6</sup> Le taux d'épuisement professionnel (mesuré à l'aide du *Copenhagen Burnout Inventory* de Borritz, Kristensen et Bjoerner) plus fort que dans la population générale (45,7% pour le burnout « travail »)

<sup>7</sup> 32,6% chez une population comparable de travailleurs danois du milieu correctionnel (données non publiées provenant du NIOH).

<sup>8</sup> Des comportements assimilables au harcèlement psychologique, souvent de groupe, qui se résument ainsi : empêcher la victime de s'exprimer; isoler la victime; déconsidérer la victime auprès de ses collègues; discréditer la victime dans son travail; compromettre la santé de la victime. Voir Leymann, 1996. Voir pour plus de détails le livre suivant : Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris: Seuil.

<sup>9</sup> Le Comité aviseur est formé de représentants des instances syndicales locales et nationales, de cadres supérieurs de plusieurs centres de détention québécois, de représentants du ministère de la Sécurité publique, d'un médecin responsable en santé du travail ainsi que des chercheurs.

de la paix en services correctionnels québécois (SAPSCQ) et, pour la majeure partie, par le Fonds de recherche sur la société et la culture (FRSC).<sup>10</sup>

## 2. *À qui nous sommes-nous adressés et comment nous-y sommes nous pris?*<sup>11</sup>

Cette recherche est essentiellement de nature qualitative mais s'appuie, comme cela a été présenté en préambule, sur des données quantitatives déjà recueillies auprès de la même population, lors d'une enquête par questionnaire. Des entrevues individuelles et de groupes ont été menées auprès d'agentes et agents de la paix en service correctionnel québécois et un traitement qualitatif de ces entrevues a été effectué, sous forme d'analyse détaillée du contenu de l'ensemble des entrevues.

Ont été appelés à participer à la recherche les ASC œuvrant dans des centres de détention de la province. Le choix des établissements s'est fait en fonction des caractéristiques de l'ensemble des 18 centres de détention provinciaux afin de refléter le mieux possible la variété de ceux-ci, notamment au niveau de la région (urbain, rural) et de la taille des établissements (petits, moyens et gros). Après un processus de sélection ouvert à tous les agents de 18 centres de détention provinciaux, nous avons procédé à la constitution de notre échantillon, prenant en considération des critères tels l'âge, le sexe, la formation académique, l'expérience de travail (ancienneté), l'affectation (tâches) et le statut d'emploi. Des agents de tous les centres de détention québécois ont participé aux entrevues de groupe. Quant aux entrevues individuelles, pour des raisons techniques et financières, nous n'avons pas visité les établissements les plus éloignés soit : Baie-Comeau, Sept-Îles, New-Carlisle et Amos.

Au total, entrevues individuelles et de groupe confondues, 132 agents ont été rencontrés dans le cadre de ce volet qualitatif de recherche (voir tableau 1). Dix-sept agents ont participé à la fois à une entrevue individuelle et à une entrevue de groupe. Les tableaux 3 et 4, en annexe, présentent le détail des caractéristiques des participants aux entrevues individuelles et collectives.

---

<sup>10</sup> Au total, le Fonds de recherche sur la société et la culture a financé \$185,123 des \$263,123, soit un peu plus de 70% de l'ensemble du coût de la recherche.

<sup>11</sup> Les dimensions méthodologiques sont expliquées en détail dans le volet A du rapport détaillé.

**Tableau 1 : Répartition des participants aux entrevues individuelles et de groupe.**

ÉTABLISSEMENT	Nb total	Sexe		Statut			Formation			Âge Moyen	Ancienneté Moyenne
		<i>H</i>	<i>F</i>	<i>TPL</i>	<i>TPR</i>	<i>TPO</i>	<i>sec</i>	<i>coll</i>	<i>univ</i>		
MTL (BORDEAUX)	17	11	6	14	1	2	3	5	9	39,4	11,4
QUÉBEC	15	9	6	14	1	0	3	8	4	43,3	14,8
TANGUAY	14	12	2	13	1	0	2	9	3	41	11,8
RDP	13	10	3	9	3	1	7	4	2	38	12,2
HULL	11	7	4	9	0	2	2	6	3	34,3	9,6
ST-JÉRÔME	10	7	3	10	0	0	1	3	6	37,2	13,4
UMC	10	6	4	7	3	0	3	5	2	43,4	15,5
SHERBROOKE	8	6	2	5	3	0	2	3	3	37,9	12,8
TROIS-RIVIÈRES	6	3	3	6	0	0	1	3	2	43,3	16,7
RIMOUSKI	5	3	2	4	1	0	0	3	2	40	14,9
CHICOUTIMI	4	3	1	3	1	0	0	3	1	40	15,5
ROBERVAL	4	2	2	2	2	0	0	3	1	29,3	3,1
SOREL	4	3	1	2	2	0	2	2	0	58,3	16
VALLEYFIELD	3	2	1	3	0	0	0	2	1	44,3	11
SEPT-ÎLES	2	1	1	2	0	0	1	0	1	39,5	4,8
BAIE-COMEAU	2	0	2	2	0	0	1	0	1	41	15,5
NEW-CARLISLE	2	1	1	2	0	0	0	1	1	34,5	6,5
AMOS	2	1	1	2	0	0	1	0	1	44	17,5
<i>TOTAL</i>	<i>132</i>	<i>87</i> <i>65,9%</i>	<i>45</i> <i>34,1%</i>	<i>109</i> <i>82,6%</i>	<i>18</i> <i>13,6%</i>	<i>5</i> <i>3,8%</i>	<i>29</i> <i>21,9%</i>	<i>60</i> <i>45,5%</i>	<i>43</i> <i>32,6%</i>	<i>39,8</i> <i>ans</i>	<i>12,6</i> <i>ans</i>

Cinquante-quatre entrevues individuelles semi-dirigées ont d'abord eu lieu et ont permis d'aborder les dimensions les plus personnelles de l'expérience de travail et la perception de l'organisation du travail à partir des points de vue singuliers. Quant aux neuf rencontres de groupes, elles ont permis d'approfondir les dimensions marquantes des entretiens individuels et d'enrichir les données sur les dynamiques caractérisant le travail en milieu carcéral. Ainsi, si les entretiens individuels ont permis de voir comment se vit au quotidien le travail d'ASC et ont porté sur des sujets plus difficiles à traiter en groupe, les entretiens collectifs ont rendu possible une étude plus approfondie des dynamiques organisationnelles, en mettant en interaction des ASC et en faisant porter le contenu sur les particularités du travail en milieu carcéral et sur les tensions existant au plan des rapports sociaux.

### *Techniques d'analyse*

L'analyse du matériel a suivi les étapes classiques de codification, de catégorisation, de conceptualisation et de mise en relation. Ainsi, toutes les entrevues, individuelles et de groupe, après avoir été d'abord retranscrites textuellement, ont été systématiquement codifiées à l'aide du logiciel *NU-Dist NVivo*. Nous avons ensuite procédé à l'étape proprement dite de l'analyse horizontale, c'est-à-dire la recherche de sens à travers l'ensemble des entrevues, à partir de thèmes principaux et secondaires.

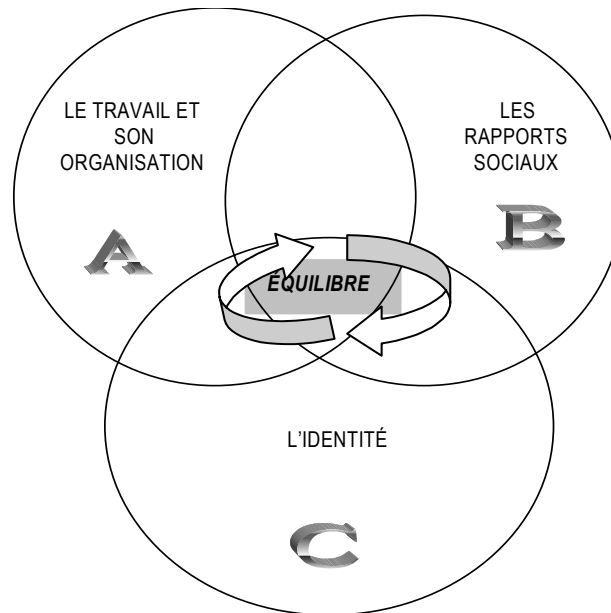
### *Cadre d'analyse privilégié*

Pour nous permettre de mieux comprendre en profondeur où se logent les difficultés constatées au moment de l'étude des données par questionnaire, nous avons choisi d'analyser les propos recueillis à partir du cadre de la psychodynamique<sup>12</sup> du travail, pour laquelle la santé mentale au travail constitue le résultat d'un équilibre dynamique entre le besoin d'accomplissement individuel, les normes sociales ambiantes et le travail et son organisation. C'est, dans cette perspective, autour de ces trois dimensions que se forge le sens qu'a le travail pour l'individu à travers son rapport au travail, aux individus avec qui il entre en interaction ainsi qu'à soi-même.

Trois pôles distincts mais interreliés sur un plan dynamique retiendront donc notre attention et constitueront le corps de cette analyse : **(A) l'univers de travail** (le travail et son organisation), **(B) le champ social** (les rapports sociaux) et **(C) l'individu** (l'identité). L'équilibre entre ces trois pôles est essentiel au maintien d'une bonne santé mentale.

---

<sup>12</sup> Voir pour plus de détail les travaux de Christophe Dejours, notamment l'ouvrage *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard.

**Figure 1 : La lecture de la psychodynamique du travail**

Un déséquilibre pourra, quant à lui, générer de la souffrance mentale chez le travailleur qui, face à cette souffrance, ne peut demeurer passif. Face à une perte de sens ou à la confrontation avec une situation de travail qui fait souffrir, le travailleur ne reste généralement pas passif et a plutôt recours, consciemment ou non, à des **stratégies individuelles et collectives de défense**. Ces stratégies, qui visent à contrer la souffrance ou tout au moins à en empêcher l'accès, sont difficiles à repérer par questionnaire mais elles sont révélées par la parole des travailleurs, rendue accessible au moment des entretiens. Ces stratégies qui sont, selon les cas, plus ou moins efficaces, peuvent parfois devenir néfastes tant pour l'individu que pour le collectif. Elles prennent parfois une place si importante qu'elles deviennent dans certaines circonstances une fin en soi, risquant ainsi de dévier l'attention des véritables causes de la souffrance qui a donné lieu au développement de ces stratégies. On assiste alors à l'émergence d'une 'idéologie défensive de métier' qui se caractérise en fait par un ensemble de comportements valorisés par le collectif de travail auquel on appartient et spécifiques à l'organisation du travail dans lequel évolue ce collectif. Cette idéologie génère une base de confiance

partagée et de possible coopération, devenant peu à peu la norme de référence à laquelle tout un chacun doit se conformer, sans quoi il y a risque d'être marginalisé ou exclu du groupe.

Ce sont ces stratégies qui font naître des paradoxes, des contradictions entre la règle implicite, par exemple celle qui interdit de dénoncer ('stooler') un autre collègue, et la règle formelle qui incite plutôt les agents à dénoncer de tels comportements. C'est ce qui explique par exemple en partie, comme cela a été mise en évidence lors de l'étude quantitative, pourquoi la politique contre l'abus de pouvoir et le harcèlement est assez

*...si, un moment donné, tu portes une plainte contre tes confrères de travail, que ça soit en milieu ouvert ou en milieu fermé, dis-toi une chose c'est que tu vas te faire mettre de côté pi pas à peu près. La loi du silence va s'installer, le monde, ils vont changer de table quand tu vas arriver pour aller manger...*

Gaston, ancien, petit centre

peu crédible aux yeux des agents qui se voient, en l'utilisant entre eux du moins, contrevenir à une de leurs règles fondamentales de métier et ainsi courir le risque d'être exclus du groupe, ou encore d'être victimes de

comportements violents de la part des collègues.

L'emploi de ces stratégies provoque donc parfois, au rebond, un alourdissement des contraintes déjà présentes au travail. Lorsque ces stratégies sont inadéquates ou épuisées, on se retrouve souvent face à des problèmes de santé mentale entraînant des absences du travail ou des situations de violence ou de harcèlement psychologique qui empoisonnent le climat de travail et perturbent le travail d'équipe. L'identification de ces stratégies est donc très révélatrice puisqu'elle permet de mieux comprendre les assises de la souffrance ou de la violence au sein de l'organisation et donc de répondre en partie aux questions qui sont à l'origine de cette recherche. **Afin de les rendre plus facilement identifiables dans le texte qui suit, ces stratégies défensives seront indiquées en petites majuscules (ex : S'ISOLER).**



### 3. Que nous révèle l'analyse?

L'analyse faite de l'ensemble des entrevues effectuées dans le cadre de ces travaux est riche en révélations, qui ne sont pas toutes ici exposées. Pour obtenir des informations plus poussées, nous vous invitons à prendre connaissance du rapport long<sup>13</sup>, plus explicite que ce qui suit. Ont ici été privilégiées de façon particulière deux choses : (1) d'abord, dans le but de bien expliciter le contexte spécifique du travail en détention au sein des établissements correctionnels québécois, il a été choisi de présenter les caractéristiques et enjeux qui émergent de façon notoire du traitement des entrevues individuelles et de groupe. Ces aspects constituent, jusqu'à un certain point, la toile de fond du travail en détention, telle que décrite par les agents. Nous avons ensuite désiré (2) partager ici une lecture plus synthétique et articulée des données recueillies, en ciblant plus spécifiquement trois pôles dont la fragilité est clairement ressortie du discours des agents et pour lesquelles nous avons déjà formulé **quelques avenues de solution, ou éléments de recommandation, identifiés dans le texte qui suit par l'emploi d'un soulignement pointillé (ex. : formation)**.

Afin de bien illustrer nos propos, de courts extraits d'entrevues seront insérés dans le texte. Des noms fictifs ont été attribués à tous les participants et des détails ont été modifiés afin d'éviter que quiconque ne puisse être reconnu. Ces extraits sont donc signés avec ce prénom fictif, une indication de l'ancienneté<sup>14</sup> (3 catégories : nouveau – 5 ans et moins, expérimenté – entre 5 et 15 ans et ancien, plus de 15 ans) et de la taille de l'établissement (voir en annexe le tableau 2 présentant la répartition des établissements selon leur taille).

Avant de présenter les résultats sommaires de nos analyses, il convient de faire quelques mises en garde dont le lecteur est invité à tenir compte dans sa lecture de la section des résultats.

---

<sup>13</sup> Les résultats d'analyse sont discutés en détail dans le volet B du rapport détaillé, qui sera rendu disponible à l'automne.

**Nécessaires mises en garde concernant l'interprétation des résultats**

Il est essentiel de rappeler que cette analyse porte sur des propos recueillis uniquement auprès d'ASC, soit en entrevues individuelles, soit en entrevues de groupes. Notre tâche n'est donc pas de juger du discours des agents rencontrés mais de rapporter leurs propos de la façon la plus juste possible. Ainsi, c'est la subjectivité des individus qui constitue notre matériel premier d'analyse et ce sont donc des faits qui nous sont rapportés mais aussi, beaucoup, des perceptions individuelles et collectives. Faire état de ces perceptions et de ces représentations individuelles et collectives s'avère essentiel pour mieux comprendre le vécu des ASC car ce sont ces mêmes perceptions subjectives qui font le mieux état des atteintes au travail et à la santé chez ces mêmes individus.

La situation des agentes et agents de la paix correctionnels québécois est davantage marquée par la complexité que par l'homogénéité. Les propos que nous rapportons et l'analyse que nous en tirons sont parfois vrais pour l'ensemble des agents mais, aussi, parfois plus spécifiques à certains groupes, à certains types d'établissements. Des nuances seront donc parfois apportées pour faire part de ces subtilités. Ainsi par exemple, comme nos entrevues se sont déroulées auprès d'agents provenant de l'ensemble des centres de détention québécois, nous avons pu constater, malgré une certaine uniformité et des discours convergents sur plusieurs thèmes, certaines distinctions en fonction de caractéristiques tant individuelles que contextuelles.

Le discours des agents d'un petit centre régional se démarque par exemple à plusieurs égards de celui d'un plus gros établissement montréalais et même de celui des établissements de taille moyenne. Ces distinctions prennent forme soit en termes de contenu (désaccords sur les points de vue) ou en termes d'intensité (des discours plus drastiques ou plus arrêtés dans les grands centres par exemple). La situation des agents travaillant exclusivement auprès de la clientèle féminine se distingue aussi de celles de leurs confrères et consœurs, tout comme celle des agents des programmes en milieu ouvert ou de l'unité des mouvements et comparutions. La situation de Bordeaux est particulière aussi et devrait être l'objet d'une lecture parallèle sous bien des aspects. Celle de Rivière-des-Prairies est également distincte puisque cet établissement accueille surtout des prévenus, le rôle d'accompagnement (réhabilitation) perdant alors de son importance, au profit de la mission sécuritaire.

**3.1 De grandes constantes quant aux caractéristiques et enjeux du travail correctionnel.**

Avant de plonger dans les conclusions de l'analyse, nous avons cru bon d'exposer ici un certain nombre d'éléments contextuels qui touchent l'ensemble des agents correctionnels québécois et qui permettent de mieux appuyer la démarche analytique qui suivra. Des éléments contextuels, d'abord, qui sont d'une certaine façon inhérents au travail et qui touchent plus spécifiquement le travail et les rapports interpersonnels. Ensuite, des dimensions provoquées ou exacerbées par les multiples transformations subies par le système carcéral au cours des trois dernières décennies.

---

<sup>14</sup> Cette catégorisation a été décidée afin de s'assurer la présence d'ASC de différents niveaux d'ancienneté lors des entrevues.

Ces éléments contextuels, tirés de l'analyse des entrevues, concernent donc les lieux de la détention mais aussi le climat général qui y règne, les types de rapport sociaux qu'on y rencontre, les événements traumatisants auxquels peuvent être exposés ces travailleurs ainsi que les principales transformations vécues par le milieu au cours des dernières décennies. Qu'elles soient individuelles, interpersonnelles ou organisationnelles, il s'agit de dimensions centrales auxquelles réfèrent souvent les agents rencontrés et qui nous permettront de mieux contextualiser les discours touchant d'autres thèmes plus spécifiques. Il est à noter que, malgré certaines nuances, plusieurs grands constats qui émergent de notre analyse ne sont pas spécifiques à la situation des agents correctionnels québécois et que plusieurs auteurs ont déjà fait des constats similaires.<sup>15</sup> Voici donc maintenant certains éléments contextuels qui teintent l'ensemble de l'analyse, en commençant par des dimensions intrinsèques au travail.

### *Un monde particulier*

Les prisons se distinguent du fait qu'elles rassemblent essentiellement deux groupes d'individus qui partagent des visées différentes et qui entretiennent des **rappports** souvent obligés. D'un côté, les **incarcérés**, ceux qui y sont pour purger une peine et de l'autre, des travailleurs, qui y sont pour gagner leur pain. Travailleurs qui sont, majoritairement, des agents de services correctionnels. Pour les premiers, il s'agit avant tout d'un milieu de vie par définition temporaire, pour les autres, d'un espace de travail qu'ils doivent fréquenter pendant de nombreuses années. Univers donc, animé par un ensemble d'interlocuteurs qui sont soit les résidents (les détenus), soit les agents, soit d'autres membres du personnel occupant diverses fonctions (agents de probation ou autre personnel professionnel) au sein de l'institution.

*C'est pas un lieu de culte, ici.*

Édouard, ancien, gros centre

\*\*

*On n'est pas au salon de  
coiffure, là, quand on est ici*

Judith, expérimentée, gros centre

Un milieu de vie tout à fait particulier puisqu'on y regroupe des individus captifs qui doivent y demeurer pour purger une peine plus ou moins longue. Donc un univers où les

---

<sup>15</sup> Pour en savoir plus à ce sujet, il est recommandé de prendre connaissance de la problématique de recherche, exposée dans le volet A de la version longue du rapport de recherche.

tensions sont le plus souvent palpables ou manifestes. Malgré leur apparente cohésion, les **deux grands groupes** qui forment la prison, détenus et agents, ne sont **pas homogènes**. On retrouve par exemple chez les détenus des agencements hiérarchiques, des alliances et des rivalités entre différents groupes - qu'on pense aux groupes criminalisés bien connus par exemple - mais aussi des tensions entre différentes catégories de détenus, dont certaines sont par exemple exclues du reste du groupe et doivent être protégées des autres détenus, au risque d'être brutalisées. Il y a notamment du côté des incarcérés des leaders négatifs qui influencent la vie de tous et qui créent un climat malsain.

*(...) il est assis sur la laveuse, il va tirer son botch de cigarette dans le fond du secteur, pi il y a 2, 3 détenus qui vont se garocher sur le botch pour le jeter dans la poubelle, ça te donne une idée comment c'est qui peut avoir de l'influence négative.*

Stéphane, expérimenté, centre moyen

Les règles officieuses, la loi du milieu, atteignent aussi, à divers niveaux, le monde des agents. La loi du milieu affecte le type de rapports mais aussi la façon dont se nouent ces mêmes rapports au sein de l'établissement carcéral. Notamment entre les agents et les

*On est dans un monde artificiel ici, on est un peu comme dans une prison, on est un peu comme les bagnards ici, on a une loi du milieu, la loi du milieu, la loi du plus fort, la loi de la gueule... ils sont forts sur les gueules.*

Édouard, ancien, gros centre

supérieurs, qui entretiennent souvent, entre eux, des rapports de méfiance. S'installent aussi parfois, entre agents, certaines alliances ou, au contraire, certaines rivalités, entre

partisans d'une approche plutôt qu'une autre (pro ou anti détenus par exemple), entre les anciens et les nouveaux, entre les hommes et les femmes, etc. Porteurs des discours les plus tranchés, il y aurait dans certains établissements de toutes tailles, des fortes têtes qui influencent les autres et dont la logique prime sur l'ensemble du groupe.

Au-delà des rapports sociaux particuliers qu'on y rencontre, la prison se démarque des autres lieux de travail par **ses caractéristiques physiques** : enceintes, barbelés, barrières, murs, miradors et autres traces bien palpables de la dimension sécuritaire des lieux et de son caractère coercitif. En effet, les lieux physiques, bien qu'ils varient considérablement d'un établissement à l'autre – les anciens établissements étant en général particulièrement vétustes-, sont rarement invitants. On parle le plus souvent de lieux décrépits, bruyants, malpropres, voire nauséabonds et souvent sombres, où la liberté de mouvement est

restreinte pour les personnes incarcérées, soit, mais aussi pour les individus qui y travaillent. Ces conditions physiques du travail peuvent participer, à la longue, à l'atteinte psychique des agents. Ainsi, certains ASC qui travaillent dans ces milieux fermés ont assez peu de liberté de mouvement, ils n'ont que rarement l'occasion de se détendre ou de se retirer pour prendre l'air, se changer les idées. Certains ont eux-mêmes l'impression d'être en quelque sorte emprisonnés, ne pouvant se déplacer à leur guise.

*Des fois je me sentais quasiment en prison moi-même... T'as pas la liberté de dire, ben ok, je m'en va me promener ... je m'en vais ailleurs, tsé, je ne peux pas faire ça. Il faut que je reste à mon poste..., donc ça, ça devenait ben ben contraignant.*

Noémie, nouvelle, gros centre

Nos constats sur ce point ne sont d'ailleurs pas tout à fait nouveaux, d'autres auteurs avant nous ayant d'ailleurs bien décrit ce sentiment d'enfermement vécu par les agents<sup>16</sup>.

Outre les caractéristiques physiques particulières de la prison, les agents peuvent être confrontés, dans le cadre de leur travail, à différents **événements susceptibles de leur causer des traumatismes**, événements plutôt inhabituels dans d'autres contextes de travail. La fréquence d'exposition à de tels événements varie selon de nombreux facteurs tels le type d'établissement, l'affectation, le fait de travailler en milieu ouvert ou fermé, l'horaire de la journée, le secteur de la détention où l'agent est affecté (ex. : secteur d'un groupe criminalisé), etc. Faible à certains endroits (en milieu ouvert par exemple), il demeure néanmoins que ce risque est présent pour tous les agents, qu'ils soient et où qu'ils soient, et parfois même incontournable.

Parmi les éléments traumatisants qui affectent inévitablement ceux qui travaillent dans cet univers clos, il y a notamment le suicide possible de certains détenus, toujours latent.

*Moi, un détenu pendu, je vais tout faire pour le réanimer là, 500 milles à l'heure, pis ça va m'affecter, pis ça serait mentir que ça m'affecte pas.*

Dominic, expérimenté, centre moyen

\*\*\*

*Quand tu vois qu'un groupe de détenus de 10 ou de 20 se sont acharnés sur quelqu'un pis à quel point l'individu est magané là, c'est choquant...c'est dérangeant. Ça, tu ne peux pas t'habituer à ça.*

Claire, expérimentée, gros centre

<sup>16</sup> Voir notamment l'ouvrage de Chauvenet, Orlic et Benguigui (1994). *Le monde des surveillants de prison*. Paris : PUF.

En effet, même si cette réalité touche d'abord les personnes incarcérées, ces atteintes potentielles à la vie représentent un drame humain, avant tout, de la détresse humaine qui marque l'humain quel qu'il soit. Des agressions entre détenus constituent un autre type d'événements qui peut s'avérer particulièrement traumatisant.

D'autres événements, comme les évasions ou les tentatives d'évasion, sont particulièrement traumatisants et risquent d'affecter ceux et celles qui y sont exposés. **L'agressivité des détenus à l'égard du personnel correctionnel** est aussi source de traumatismes potentiels : agressions physiques ou verbales, prises d'otages, émeutes, fusillades, bombes ou incendies peuvent menacer la vie ou la sécurité des agents correctionnels, tout comme celle des autres individus qui se trouvent à ce moment précis dans l'établissement. Et il est difficile de s'habituer à de telles éventualités. Certains types d'événements, les prises d'otage par exemple, semblent entraîner des séquelles majeures et parfois quasi permanentes chez ceux qui y sont confrontés, telle l'incapacité prolongée de travailler avec un groupe de détenus par exemple. Peur, démotivation ou choc post-traumatique constituent des exemples de conséquences possibles de l'exposition à de tels événements. Bien qu'on ne puisse établir de façon quantitative le risque objectif ou mesurable auquel est exposé celui ou celle qui travaille en détention, le danger est toujours présent et l'individu susceptible d'être touché par de tels événements doit se préparer psychologiquement. Pour agir contre de telles éventualités ou encore contre les conséquences néfastes d'une telle exposition, les agents peuvent en général compter sur le soutien immédiat de leurs collègues, tout particulièrement des autres membres de leur équipe.

*(...) je ne suis jamais seule... il y a toujours des agents avec moi... je me sens, oui, menacée, mais je me sens rassurée à la fois, parce que je sais que je suis pas toute seule.*

Marjolaine, nouvelle, gros centre

### ***Un monde transformé***

Quelques éléments permettent également de mieux situer l'analyse qui suit dans un contexte historique, à travers de grandes transformations qui ont affecté le travail des agents. L'univers carcéral québécois, qui n'est pas distinct à cet égard – comme en fait

foi la nombreuse littérature sur le sujet – d’autres sociétés occidentales qui ont traversé des périodes similaires, a en effet subi de nombreuses transformations au cours de trois dernières décennies, transformations qui ont eu pour effet de modifier le travail des agents et le contexte dans lequel ce travail s’effectue. Qu’on pense à la révision de la mission carcérale, qui d’un monde centré sur la coercition a voulu se donner une vocation de réhabilitation. Qu’on pense aussi à l’arrivée de plus en plus massive de personnel féminin et de nouveaux agents scolarisés détenant, en grande partie, une formation de base humaine ou sociale. Travaillent donc aujourd’hui, dans le système carcéral québécois, des hommes et des femmes qui ont une multitude de formations distinctes et qui, à travers le temps, ont été sélectionnés pour accomplir une mission ayant évolué. Les critères de sélection d’aujourd’hui, qui prennent fortement appui sur la composante sociale du métier, sont loin d’être ceux de jadis. En conséquence, le profil des anciens agents et des nouveaux est de plus en plus distinct.

Des transformations administratives sont aussi venues modifier le monde de la détention : une plus grande bureaucratisation des établissements, un alourdissement des tâches liées cette bureaucratisation et aussi une décentralisation des pouvoirs de la détention à l’extérieur de l’établissement carcéral. Les prisons ne sont plus des entités closes mais appartiennent dorénavant à un système organisationnel complexe et les directeurs d’établissement, qui bénéficiaient autrefois d’un pouvoir beaucoup plus étendu, sont maintenant devenus des administrateurs appartenant à un système qui s’apparente davantage à un modèle légaliste et bureaucratique. L’entrée en scène de nouveau personnel professionnel a aussi modifié le portrait des détentions à travers le temps. Ainsi, à l’époque, les agents étaient les principaux interlocuteurs des détenus, ce qui pouvait signifier un plus grand pouvoir, une plus grande marge de manœuvre avec la clientèle. La nouvelle place octroyée aux agents de probation au cours des dernières années a notamment transformé le travail des agents, qui se sont vus retirer certaines de leurs tâches de suivi auprès de la clientèle, fonctions qui leur avaient été attribuées au moment où la mission des établissements correctionnels s’était vue transformée.

L’alourdissement de la clientèle carcérale a aussi agi sur le travail des agents. Des nouveaux modes de gestion des peines ont éloigné une partie de l’ancienne clientèle des

détentions, à qui on donne aujourd'hui des peines à purger au sein de la collectivité au lieu de les purger en milieu fermé. Il s'agissait d'individus dont les conditions de garde et d'enfermement étaient plus faciles que celles du détenu moyen d'aujourd'hui. Des détenus avec des parcours plus lourds, toxicomanes, porteurs de maladies infectieuses

*Les coupés, les suicidés, les pendus, des capotés, les violents, les pénitenciers, les agresseurs d'enfants, ha! Il faut vivre avec tout ça là!*

Édouard, ancien, gros établissement

(VIH, tuberculose, hépatites...) ou ayant des problèmes de santé mentale importants, autrefois institutionnalisés dans des établissements spécialisés ou de santé, sont

de plus en plus présents en détention. De même que les détenus appartenant à différents groupes criminalisés. Après de ces individus, la tâche s'avère beaucoup plus lourde et les possibilités d'interventions « réussies » bien plus mitigées. Surtout dans le cadre d'une mission de réinsertion sociale prônée par les établissements carcéraux. Par ailleurs et pour conclure sur ces quelques éléments contextuels, il est aussi pertinent de noter les transformations marquées relatives à la reconnaissance des droits des détenus et à la présence d'organismes et de groupes de pression qui défendent les droits et conditions, acteurs qui ont tôt fait d'influencer les décisions administratives et politiques à l'égard des incarcérés.

Les principaux éléments contextuels établis, passons maintenant à l'analyse proprement dite des trois grandes dimensions à l'étude (travail, rapports sociaux et individu). Plus spécifiquement, scrutons les trois pôles qui ont retenu notre attention et qui rassemblent une part importante des témoignages recueillis, en débutant par le travail.

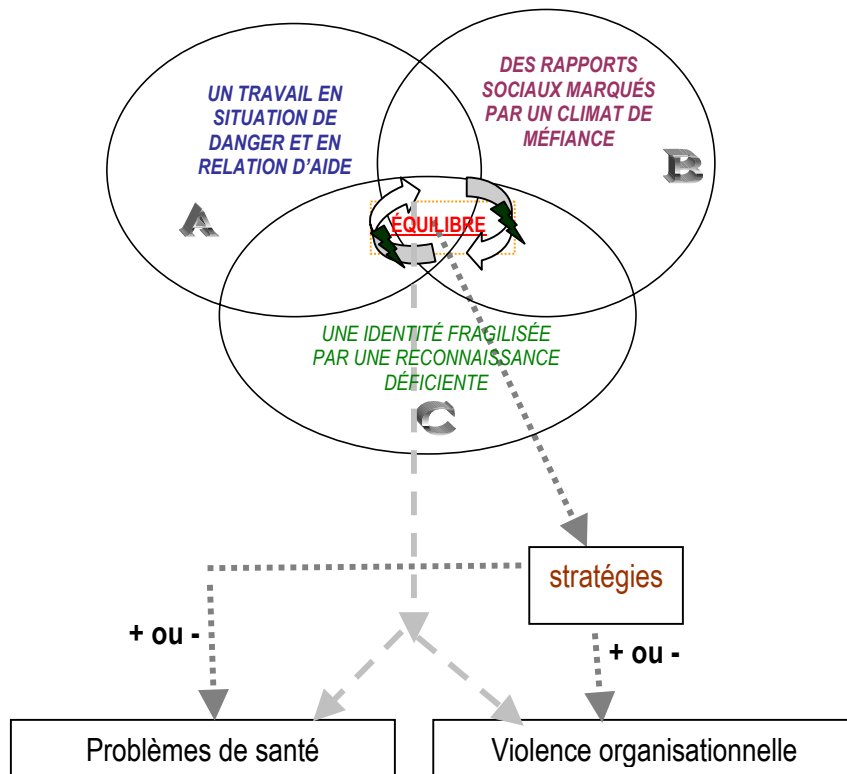
### **3.2 Trois ancrages principaux de la souffrance des ASC et leur articulation.**

Guidés par un cadre d'analyse inspiré de la psychodynamique du travail, il a été possible d'explorer à fond les trois dimensions du travail, des rapports sociaux et de l'identité et d'en faire émerger un ensemble de constats et de réflexions présentés de façon détaillée



dans un rapport exhaustif de recherche<sup>17</sup>. L'exercice consiste ici à dégager, de façon plus succincte, les dimensions qui semblent fondamentales pour comprendre, d'une part, pourquoi il y a une telle atteinte au plan de la santé (détresse psychologique, épuisement professionnel, perception négative de l'état de santé) et des rapports sociaux (violence organisationnelle) et, d'autre part, de proposer des recommandations visant plus spécifiquement un travail touchant à l'une ou l'autre de ces trois dimensions.

**Figure 2 : Les principaux ancrages de la souffrance chez les agents correctionnels**



La figure 2 présente les trois pôles auxquels nous nous sommes intéressés de façon plus spécifique. Ces trois dimensions, travail, rapports sociaux et identité, sont à la fois autonomes mais aussi interreliées, des chevauchements entre une et l'autre étant nombreux et leur juxtaposition ou leur addition générant des potentiels de souffrance exacerbés pour le travailleur. Cette figure illustre également le recours à des stratégies défensives qui viendront parfois atténuer la tension mais aussi parfois l'augmenter et

<sup>17</sup> Pour prendre connaissance des détails de l'analyse, il faudra consulter le volet B de la version longue du rapport de recherche, disponible à l'automne 2003.

donc accentuer les problèmes de santé ou les manifestations de violence organisationnelle.

Le premier pôle d'intérêt « **A** » est en lien avec la nature du travail, les conditions dans lesquelles ce métier s'exerce et l'organisation du travail qui en découle. Notre intérêt portera tout particulièrement ici sur l'exercice d'un travail de relation d'aide et en situation de danger. Le second pôle « **B** » concerne quant à lui les rapports sociaux et leur difficile actualisation dans un contexte correctionnel où la méfiance règne et où la contamination avec les rapports sociaux établis entre et avec les détenus est omniprésente et déteint sur l'ensemble des relations. Enfin, le troisième et dernier pôle « **C** » touche plus spécifiquement l'individu, son rapport au travail, le sens qu'il lui accorde et, surtout, l'atteinte à l'identité individuelle et collective générée notamment par des lacunes au plan de la valorisation ou de la reconnaissance tant personnelle que professionnelle.

### ***A UN TRAVAIL EN SITUATION DE DANGER ET EN RELATION D'AIDE***

Les agentes et agents doivent assumer, selon l'affectation qu'ils occupent, des tâches qui touchent à la fois la sécurité, le service au détenu et la réinsertion. De cette variété de fonctions se dégagent deux pôles plus spécifiques, soit celui du travail sécuritaire (travail en situation de danger) et celui du travail de réhabilitation (travail en relation d'aide). Deux pôles qui sont *a priori* distincts, soit, mais qui se chevauchent aussi et interagissent entre eux, compte tenu de la double mission carcérale.

#### A1 : Un travail en situation de danger

Un des éléments incontournable de l'analyse du travail en milieu correctionnel est, sans contredit, **le contexte de travail en situation de danger**. Les agents sont à la fois préoccupés par le fait d'avoir à assurer leur propre **sécurité** – à l'intérieur comme à l'extérieur des murs - mais aussi celle de leurs collègues et des autres membres du personnel. Ils sont également préoccupés par la sécurité des détenus et, de façon plus large, par celle de la société. Les considérations sécuritaires du travail, bien que souvent latentes – le caractère imprévisible du travail étant très important – sont donc omniprésentes et source d'une tension sous-jacente constante. Et les occasions de se

rappeler le danger potentiel sont bien présentes partout dans l'univers correctionnel, même si certains semblent s'y habituer. Miradors, barreaux, guérites, caméras de surveillance constituent des indices concrets du danger potentiel bien présent, quoique assez peu souvent manifeste, du moins sous forme d'événements explosifs. Des événements traumatisants ont touché plus directement certains, mais à peu près tous gardent en tête le danger auquel ils pourraient, un jour ou l'autre, être exposés. Sont particulièrement présents dans le discours des agentes et agents montréalais notamment, mais aussi chez ceux d'autres centres, les événements dramatiques entourant le meurtre, en 1997, d'une consœur et d'un confrère de travail. Événements d'ailleurs rappelés par un monument à leur mémoire que croisent quotidiennement les agents de l'établissement de Bordeaux et qui constitue, pour ces mêmes agents, un rappel constant du risque lié à leurs fonctions.

Bien qu'appuyée sur des faits concrets et sur la possibilité mesurable d'événements mettant en danger la sécurité, l'importance de la perception en matière de sécurité est majeure car elle est source de peur. Cette **peur**, consciente ou non, constitue une émotion

*Tu as tout le temps la crainte de ce qui peut arriver, c'est le pire, de voir un collègue ou toi-même blessé... c'est bouleversant.*

Luc, expérimenté, centre moyen

*Y a eu bien, bien des situations où j'étais pas gros dans mes culottes. Je peux dire que quand je sortais de là, les genoux me claquaient*

Mario, ancien, gros centre

*J'étais en état de choc, j'étais en état de choc, parce que je m'imaginai morte! Je me suis imaginée morte!*

Brigitte, expérimentée, centre moyen

qui caractérise l'état de plusieurs agents à un moment ou à un autre de leur carrière. La peur de la mort, parfois.

L'impression d'être ou de ne pas être en sécurité aura ainsi des impacts plus importants que les statistiques sur le taux d'accident par exemple. Et l'**imprévisibilité** liée à la sécurité joue en

*Tout est imprévisible, tout est pareil et jamais pareil...*

Julien, expérimenté, gros centre

*Ça devient ... il y a toujours le risque que tu ouvres la porte et que le gars te saute dessus, comme ça m'est arrivé. Alors, il faut que tu développes des méthodes de travail pour, être attentif... sauf que la routine, elle nous tue avec le temps...*

Édouard, ancien, gros centre

permanence sur ce sentiment, conscient ou non, de ne pas être en sécurité. Cette

imprévisibilité constitue donc une cause de stress importante et représente, pour plusieurs, la principale difficulté du travail, le fait de ne pas connaître ce qui les attend étant source de peur et d'angoisse latente. Ce sentiment va souvent les habiter même lorsqu'ils sont hors du travail et les amener à TRANSFORMER LEURS HABITUDES DE VIE, LE CHOIX DE LEURS ACTIVITÉS DE LOISIR et le plaisir qu'ils peuvent en retirer.

*Vous allez dans un cinéma, vous asseoir ... pas mal les dernières rangées, ... parce que tu veux pas avoir personne en arrière du dos, pi quand tu vas marcher, que tu vas entendre un pas régulier, tu vas regarder qui s'en vient... Effectivement, on devient un peu plus soucieux pi on devient, aussi, par le fait même, on peut pas faire confiance à tout le monde.*

Joël, expérimenté, centre moyen

Pour assurer leur sécurité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du travail, les agents auront tendance à ÉTABLIR DES BARRIÈRES TRÈS EXPLICITES AVEC LES DÉTENUS (maintien du vouvoiement; de la distance physique; choisir de ne pas s'impliquer trop directement; ne pas aborder des sujets plus intimes, de part et d'autre; etc.). D'autres choisiront plutôt de JOUER AU DUR (banaliser ou minimiser les risques), de METTRE UN MASQUE, de se FAIRE UNE CARAPACE.

*Ici, on se cache derrière une carapace souvent, une armure pour, ce qui est le plus difficile c'est de traîner ça souvent, pis pas avec la clientèle, souvent c'est avec, tes collègues de travail dans la vie de tous les jours, quand tu vas travailler ... Il ne faut pas que physiquement, on soit atteint, il ne faut pas qu'émotionnellement tu sois atteint.*

Patrice, ancien, centre moyen

Exercer un métier dans le contexte de travail en situation de danger requiert d'une part la présence d'objectifs et de règles et, d'autre part, ce qui peut sembler paradoxal, la possibilité de transgresser ces règles. Donc des **objectifs et des règles très claires**, en partie officielles, dictées par l'organisation, en partie officieuses<sup>18</sup>, implicites, qui rassurent et qui encadrent les activités

*... il y a des affaires dans le code d'éthique qui rentrent pas, engueuler un autre agent de la paix devant un détenu, ça passe pas. Dire le contraire de l'autre devant une personne incarcérée, ça passe pas ...*

Christine, ancienne, gros centre

<sup>18</sup> Plusieurs des RÈGLES INFORMELLES DE MÉTIER ont un lien avec la sécurité. En voici quelques exemples : il faut GARDER SES DISTANCES AVEC LES DÉTENUS; LES RÈGLEMENTS POUR LES DÉTENUS DOIVENT ÊTRE RIGOREUSEMENT RESPECTÉS; IL EST IMPORTANT DE RESPECTER LA HIÉRARCHIE ENTRE MEMBRES DU PERSONNEL ET LES DÉCISIONS PRISES PAR LES AUTRES AGENTS; IL FAUT NÉCESSAIREMENT VENIR EN AIDE À UN COLLÈGUE QUI EST EN DIFFICULTÉ.

quotidiennes comme celles qui sont plus exceptionnelles, mais aussi la possibilité de transgresser ces règles et de procéder autrement, dans le quotidien de la détention, afin de faire le travail de façon adéquate. Ces ajustements s'avèrent parfois nécessaires parce que les règles ne sont tout simplement pas applicables ou trop lourdes, souvent parce que les moyens dont disposent les agents sont trop restreints ou alors par manque de temps. Cela souligne l'importance d'octroyer au personnel une certaine **latitude** de la capacité à prendre des décisions **de façon autonome**, à l'intérieur ou au-delà du code normatif existant, décisions qui sauront être respectées, le plus souvent possible, par les autres membres de l'organisation, collègues ou supérieures.

La connaissance ou la maîtrise de ces règles tant officielles qu'officieuses par les nouveaux est souvent minimale, puisque peu enseignées formellement au moment de la formation ou peu transmises de façon informelle, sur le terrain, par les plus expérimentés. Ceci s'explique entre autres par une rotation trop importante du nouveau personnel qui n'a que peu de temps pour établir des contacts de qualité avec les anciens. Méconnaissance qui n'est pas sans rendre par ailleurs les plus anciens plus craintifs à l'égard des recrues, comme ils le sont également en cas de trop forte présence de femmes dans certains secteurs où la clientèle est plus lourde. Les difficultés liées à l'**embauche** et à la **formation** du nouveau personnel sont souvent associées à la méfiance ressentie, notamment à l'égard des jeunes et, surtout lorsqu'elles sont en trop grand nombre, plus spécifiquement à l'égard des femmes. Ainsi, une embauche massive, par vague plutôt qu'en continuité, rend difficile l'intégration du personnel qui arrive trop nombreux à la

*Donc, le code d'honneur ... il est attribué par des gardiens à des nouveaux gardiens. Pis ça c'est pas donné à n'importe qui. Bon, on attend de voir le jeune, voir comment il va se comporter, son attitude envers les confrères de travail ... envers les détenus, etc.. Et ça c'est important. Un nouveau qui arrive, il faut pas se leurrer, il est évalué, il est étiqueté par les confrères de travail, moi je dirais même évalué plus sévèrement que l'administration pourrait le faire. Il y a ben des fois le nouveau va être étiqueté par des confrères de travail et rejeté pis il va être gardé par l'administration.*

Propos tirés d'une entrevue de groupe

fois, ce qui provoque, en quelque sorte, un choc des générations. Ce qui occasionne, incidemment, une perte massive de connaissances du milieu que détenaient les anciens lesquels, dans de telles circonstances, ne sont pas capables ou ne veulent pas trop s'impliquer auprès des

nouveaux. Le manque de formation ou la formation inadéquate des nouveaux épuise par

ailleurs les anciens qui doivent recommencer sans cesse les démarches lors de l'accompagnement des recrues qui, pour leur part, se plaignent de ne pas avoir les conditions adéquates pour tisser des liens avec les plus anciens et de bénéficier de leur expérience. Pourtant, des conditions plus propices à l'encadrement des nouveaux arrivés, une meilleure gestion des horaires pour les employés à temps partiel notamment et une plus grande stabilité des équipes de travail, permettrait aux recrues le nécessaire apprentissage sur le terrain. Un système d'embauche plus rigoureux rassurerait les anciens et permettrait un meilleur accueil et encadrement de leur part et diminuerait nécessairement la méfiance à l'égard du nouveau personnel.

*Tu sais c'est ça, c'est donnant- donnant, moi je te montre mais toi après ça tu m'aides tu sais, si je te le montre pas je fais tout le temps la job toute seule, je te laisse dans ton coin niaiser huit heures de temps c'est pas aidant, c'est pas aidant.*

Hélène, expérimentée, moyen centre

Une formation plus adéquate de l'ensemble du personnel (mises à jour et formations spécifiques), y compris des cadres, et une formation plus complète des nouveaux, permettant d'uniformiser les façons de faire, amèneraient également une augmentation du sentiment de confiance et de sécurité, mais également du sentiment d'appartenance à une collectivité commune. Plusieurs ont, à cet égard, proposé la mise sur pied d'une école spécifique de formation du personnel correctionnel québécois, comme cela existe d'ailleurs au fédéral. L'établissement d'un système de 'mentorat' pour les nouveaux constituerait également un des éléments qui pourrait améliorer les conditions actuelles d'exercice du travail, tant pour les anciens que pour les plus jeunes.

Nombreux sont par ailleurs les agents qui ont le sentiment que les responsables ne se préoccupent pas suffisamment de la sécurité, que les dispositions nécessaires ne sont pas toujours prises, entre autres du côté de la prévention, compte tenu, notamment, des coupures budgétaires (ex. : les fouilles sont beaucoup plus sommaires). D'autres relatent des exemples d'événements où il y eu, à leur avis, un laxisme évident au plan de la sécurité, ce qui aurait pu générer des conséquences

*Je suis pas certain que la direction s'en rend compte, je suis pas certain que la direction est allumée, à savoir, pour les agents, qu'est-ce qui a de mieux pour les agents. Je pense pas que c'est une priorité, en tout cas, si s'en est une, je le sens pas!*

Alexandre, nouveau, gros centre

importantes, comme en fait foi l'extrait qui suit. La désillusion ou la colère des agents est d'autant plus importante au moment où ceux-ci ont le sentiment que les personnes en autorité ne se préoccupent pas de leur sécurité, qu'ils passent en troisième, après les personnes incarcérées, et que la rationalité financière guide davantage les décisions de l'administration en matière de sécurité que les dangers appréhendés et, finalement, qu'en prenant des décisions inappropriées, ils mettent en danger la sécurité des agents.

*C'est arrivé dernièrement (...) on va chercher quelqu'un à X (un établissement) et un super dangereux pour le personnel féminin, moi je vais chercher ce gars-là à X, pis X me donne un avertissement disant que ce gars-là a fait des assauts graves sur du personnel féminin. Là, je montre ça à mon boss: « ils exagèrent tout le temps eux autres ». Après vérification, quelle équipe est allée chercher le gars avec eux autres? C'est deux filles, deux femmes qui sont parties dans un camion toutes seules à deux heures de route chercher un gars qui est coté au pénitencier comme étant très dangereux pour le personnel féminin. Fa que là tu dis c'est mon gestionnaire qui a envoyé deux femmes là-bas pis, en plus de ça, moi je demande à X qui vous a informé de ça ? Ben, ils ont dit c'est votre gestion, c'est le gestionnaire de votre détention. Là tu dis, là ça marche plus là!*

Propos tirés d'une entrevue de groupe

Au-delà du rôle que jouent les instances hiérarchiques en la matière, le sentiment de sécurité passe aussi par la confiance qu'ont les agentes et agents à l'endroit des partenaires de travail. Travailler avec un collègue qu'on juge non sécuritaire crée des tensions importantes pour ceux qui l'entourent. Travailler avec quelqu'un qui a fait de nombreuses heures supplémentaires et qui est fatigué est aussi très préoccupant pour les autres membres d'une équipe de travail, même si cette personne est considérée comme étant digne de confiance. Travailler avec des femmes, surtout lorsqu'elles sont majoritaires, inquiète aussi les agents masculins mais aussi plusieurs agentes. Une mauvaise préparation pour occuper un poste comme l'absence de formation pour la dimension sécuritaire du travail d'agent est aussi déplorée par plusieurs et insécurise ceux qui n'ont pas reçu cette formation autant que ceux qui travaillent en leur compagnie. Un travail d'équipe bien fait augmente donc le niveau de sécurité perçu, le sentiment de confiance, sentiment sur lequel repose un sentiment de sécurité partagé par tous.

Enfin, les agents se trouvent trop souvent placés dans **des situations structurelles de double contrainte et d'incertitude** fondamentale où l'application des règlements signifie générer le désordre et ne pas les appliquer peut les mettre en faute et occasionner des sanctions disciplinaires. L'agent face à des **demandes contradictoires** qui

*Là, c'est toujours un stress, une espèce de dissonance là tout le temps... tu sais qu'en quelque part, tu n'as pas le droit de faire ça de même mais, il faut que tu le fasses, parce que tu n'as pas d'autres agents pour couvrir ton poste ou pour faire de quoi.*

Lucie, nouvelle, petit centre

l'empêchent de répondre adéquatement aux ordres se trouve dans une fâcheuse position, confronté qu'il est à un **écart entre le travail prescrit, le code, et le travail réel**. Il se trouve ainsi dans l'obligation de « désobéir pour obéir », position d'autant plus inconfortable

qu'il ne peut être assuré du soutien de ses supérieurs, quelle que soit la position adoptée. Ces résistances entre le travail prescrit et réel sont susceptibles d'ébranler les agents car elles s'avèrent souvent source de souffrance, d'inquiétude, de doute, de déception, d'angoisse ou de

*Le gars que je te parlais, là, qui s'automutile pis qu'on a attaché, là, c'est illégal (...) mais qu'il s'ouvre la tête sur un mur on fait quoi?*

Denis, ancien, gros centre

découragement et demandent une capacité individuelle et collective d'ajustement puisqu'elles bouleversent les savoir-faire habituels ou les attentes spécifiques. Ces écarts sont particulièrement souffrants quand ils touchent aux dimensions sécuritaires et que les agents prennent conscience des dangers potentiels. Ils suscitent alors le recours à diverses stratégies de défense comme, au plan individuel, le REPLI SUR SOI, le DÉSENGAGEMENT et

*(...) tu te pognes un partner avec qui tu t'entends, tu t'en vas dans le sécuritaire pis tu t'embarres dans ton bureau. Tu fais pas du café pour toute la wing. Tu veux pas avoir tous les autres agents qui vont venir te voir dans ton bureau, parce que la moitié d'eux autres, tu comprends même pas comment qu'ils font pour travailler sécuritairement, parce que tout le monde travaille différemment ... il y a des maudites bonnes chances qu'on se fasse pagner en otages...le résultat c'est que tu t'embarres dans ton bureau.*

Propos tirés d'une entrevue de groupe

au plan collectif, le MAINTIEN D'UN DISCOURS COLLECTIF FORT, DÉFENSIF, la VALORISATION D'UN CODE D'HONNEUR IMPLICITE CHEZ LES AGENTS ou encore la FORMATION DE CLANS, D'ALLIANCES entre les collègues en qui on a confiance. Cela ira

aussi jusqu'à L'EXCLUSION DE CEUX QUI NE SE CONFORMENT PAS AUX RÈGLES DU MÉTIER PARTAGÉES par tous et qui mettent potentiellement en danger les autres confrères.

## A2 : Un travail en relation d'aide

L'écart entre le travail prescrit et le travail réel tout juste abordé prend tout son sens en termes de **juxtaposition des missions carcérales**. Les paradoxes qui se dégagent en termes de mission illustrent très bien une source de conflit importante en prison, où le



difficile mariage entre réhabilitation et sécurité s'installe. Ainsi, selon les agents, les institutions prônent une mission de réhabilitation dans l'ensemble des établissements bien qu'ils aient l'impression qu'il soit très difficile d'aller plus en profondeur dans le sens de la réhabilitation, à cause notamment de la lourdeur de la clientèle actuelle, des trop courtes durées d'incarcération, du manque de moyens concrets et de temps pour mener à bien les tâches requises par la réhabilitation. Le retrait de certaines tâches de relation d'aide au profit des agents de probation limite aussi les agents dans leur volonté de pousser plus à fond la mission de réhabilitation qu'ils devraient pourtant supporter, du moins selon la mission officielle des établissements. Il demeure néanmoins qu'une partie des tâches réservées aux agents, de façon prescrite ou spontanée, se situe au niveau de la relation d'aide à la clientèle.

En effet, malgré l'omniprésence du rôle sécuritaire, le danger demeurant à peu près toujours présent pour la plupart des agents, une part importante du travail des agents correctionnels rencontrés se situe au niveau des activités que certains qualifient de « maternage » ou, pour être plus juste, de « parentage » - de parentage auprès d'« enfants » particulièrement difficiles, voire délinquants - : propager des valeurs, des bonnes habitudes de vie, prendre soins, encadrer, faire de la discipline, sanctionner, répondre aux besoins relatifs aux soins, régler des conflits entre détenus, anticiper les besoins, être à l'écoute, etc. Comme tout parent, l'agent doit à la fois combiner des fonctions d'encadrement et de relation d'aide, mariage possible lorsque l'individu détient les conditions nécessaires à une réelle articulation des deux. Pour ce faire, il doit bénéficier, comme le fait en principe tout parent, de l'autorité requise pour prendre des décisions et les moyens nécessaires pour les faire appliquer.

Or, bien des agents déplorent le manque de lignes de conduite claires ainsi que leur faible participation au processus décisionnel. Ils déplorent également des lacunes dans la gestion des crises, des règles inopérantes et un manque de soutien de l'administration. Ce qui a par exemple pour résultat que le personnel correctionnel se retrouve souvent pris entre les administrateurs et les détenus, respectés ni par les uns, ni par les autres, ne détenant pas **l'autorité nécessaire** pour faire respecter les règles qu'ils souhaitent voir établies et n'obtenant que peu d'appuis des supérieurs dans leurs démarches. Supérieurs

qui, souvent, vont même jusqu'à contredire les décisions prises par des agents, ce qui compromet inévitablement l'autorité de celui ou de celle qui travaille, au quotidien, en présence des détenus ou prévenus et qui atteint inévitablement son identité. Afin d'exercer

*(...) te sentir coincé entre l'arbre et l'écorce, entre la demande de tes boss qui te demandent de faire telle affaire pis la pression des incarcérés parce qu'ils veulent pas le faire... ça je m'en passerai beaucoup!*

Noémie, nouvelle, gros centre

adéquatement ses multiples rôles et de bénéficier d'une crédibilité auprès de la clientèle, il est essentiel que l'agent bénéficie d'une autorité qu'on lui reconnait et qu'il ait la possibilité d'émettre des sanctions qui seront respectées tant par le détenu que par ses collègues et l'autorité hiérarchique.

## **B. DES RAPPORTS SOCIAUX MARQUÉS PAR UN CLIMAT DE MÉFIANCE**

Plusieurs auteurs l'ont affirmé avant nous, le travail correctionnel est, fondamentalement, un métier de relations. Un travail qui repose principalement sur les rapports sociaux. Rapports avec les pairs mais aussi rapports avec l'autorité, les professionnels présents en détention et les clients. L'importance de soigner ses relations en prison émerge d'ailleurs du discours de nombreux agents rencontrés, l'aspect humain et relationnel constituant, pour une grande partie des agents, l'essence même de leur travail.

Or, ces interrelations prennent naissance dans un **univers foncièrement hostile**, si on le compare notamment aux autres univers de travail, et les rapports entre et avec les

*Des méchants, il y en aura tout le temps, qu'est-ce que tu veux, il faudra ben que tu apprennes à vivre avec, c'est ça le milieu de détention. Pi peu importe ce que tu feras...*

*Que ça soit en milieu ouvert ou fermé, il y en a qui sont foncièrement méchants..., que ça soit avec les détenus, avec tes confrères, que ce soit avec tes boss, que ce soit en milieu ouvert, on dirait que le stress et la frustration, les a rendus totalement déformés.*

Gaston, ancien, petit centre

détenus, dans un climat essentiellement négatif, ont tôt fait de contaminer l'ensemble des rapports sociaux en détention. Climat négatif dans lequel beaucoup finissent par se laisser absorber et développent des séquelles qui touchent tant la vie au travail que l'existence à l'extérieur de la détention, entraînant à la

fois des modifications dans les habitudes de vie et une certaine mutation de la

personnalité. Cette **contamination**, qui se manifeste notamment par un processus d'assimilation des valeurs propres à l'univers carcéral, constitue ainsi, à bien des égards, un pôle d'intérêt pour comprendre en quoi les agents peuvent rencontrer des problèmes de santé psychique et, à l'occasion, adopter des comportements inappropriés, voire violents, à l'égard d'autres membres du personnel. Le fait, par exemple, d'être exposés à **l'irritabilité ou à l'impulsivité des détenus** ne peut qu'affecter les agents, qui peuvent à l'occasion transposer cette irritabilité à l'égard de leurs confrères ou consœurs de travail. Dans un tel contexte, les agents modifient graduellement leur attitude, ils sont d'abord

moins tolérants, plus « soupe-au-lait » ou irritables, et peuvent parfois même devenir plus agressifs. Plusieurs ont d'ailleurs illustré cette

*J'imagine que je suis un pétard à mèche, puis j'ai une grande, grande, grande mèche, donc, ça prend beaucoup de temps avant qu'on m'atteigne et qu'on me fasse choquer. Y en a qui ont la mèche très courte, y en, finalement, y en a qui en ont pas de mèche, ils s'allument tout de suite, puis ça pète tout de suite.*

Judith, expérimentée, gros établissement

impulsivité à réagir en utilisant l'image de la mèche courte, comme le fait ici Judith dans l'extrait retenu.

L'ambiance généralisée de **méfiance** entre les individus et **l'absence de communication** contribuent à rendre les rapports sociaux en prison marqués par le négativisme et l'intolérance. C'est aussi ce qu'avaient trouvé avant nous beaucoup d'autres auteurs<sup>19</sup>. Le climat de méfiance et de suspicion qui caractérise traditionnellement les rapports entre agents et détenus tend à générer des rapports semblables dans l'ensemble des relations sociales professionnelles de la prison. Les agents auraient en effet tendance à reproduire avec la hiérarchie et les professionnels les rapports de méfiance liés au travail avec les détenus. Les rapports entre agents sont même, à l'occasion, plus malsains que ceux qu'ils entretiennent avec les personnes incarcérées. Ils sont trop souvent caractérisés par la suspicion, l'absence de dialogue, la disqualification, le manque de reconnaissance ou de considération et le sentiment de ne pas être soutenus. La distance sociale générée ainsi avec les autres groupes de travailleurs et aussi entre sous-groupes d'agents crée par ailleurs un sentiment d'isolement et de méconnaissance. Plusieurs lutteront contre cette

<sup>19</sup> Voir notamment :Benguigui, G. (1997). Contrainte, négociation et don en prison. *Sociologie du Travail* 39(1): 1-17. / Chauvenet, A., Orlic, F., Benguigui, G. (1994). *Le monde des surveillants de prison*. Paris : PUF. / Lemire, G. (1990). *Anatomie de la prison*. Montréal/Paris : PUM/Economica.

tension en ADOPTANT L'HUMOUR ET LA RAILLERIE COMME MODE D'INTERACTION FAMILIER entre ASC, ce qui peut parfois aller jusqu'au sarcasme et au mépris. Il est important de noter que les limites entre ces stratégies et des manifestations de harcèlement sont à l'occasion fort minces et il peut s'avérer ardu pour certains de distinguer où s'arrête la moquerie légitime et acceptable entre collègues et où débute le harcèlement.

*Moi, je ris beaucoup sur mes quarts de travail... Je trouve que c'est essentiel, parce que si on commence à se prendre au sérieux, on n'a pas fini. On en fait tous des niaiseries, puis ça nous arrive tous de s'embarrer quelque part. Ça peut arriver à tout le monde, fait que, faut rire des autres, puis si notre tour vient à un moment donné là, faut savoir aussi le prendre.*

Jeanne, expérimentée, moyen centre

\*\*\*

*Ouf..., c'est une job stressante, pis on se fait tout le temps crier des bêtises. Fa que quand on se voit entre nous-autres là, on se picosse. Fa que si t'es nouveau ou si t'es vieux, pis quand tu te fais picosser, pis que tu la ris pas, ben tu t'intégreras pas.*

Martine, ancienne, centre moyen

Cette méfiance assez généralisée est renforcée par l'impression qu'ont plusieurs agents de subir un **traitement inéquitable ou injustifié**, qu'il existe des conditions de favoritisme qui privilégient certains au détriment d'autres, en termes de partage du travail, d'attribution d'affectations ou de privilèges au plan de l'horaire par exemple. Cette iniquité touche tout particulièrement les employés à temps partiel. Alors que le partage équitable du travail au sein d'une équipe facilite, notamment, le travail et améliore le climat, le contraire suscite méfiance, envie ou jalousie de la part de certains. Ce sentiment d'injustice va aggraver le climat de travail, les tensions à l'égard des supérieurs, oui, mais aussi à l'égard des autres membres du personnel, lesquels peuvent notamment chercher à rétablir un équilibre par L'EMPLOI DE TACTIQUES VENGERESSES, VOIRE VIOLENTES À L'ÉGARD DE CEUX QUI SONT IDENTIFIÉS COMME AYANT OBTENU DES PRIVILÈGES JUGÉS INJUSTIFIÉS. Ce sentiment d'iniquité et d'injustice fragilise le collectif de travail. Un système de communication et d'information plus transparent permettrait par ailleurs de mieux rendre compte de la justification des décisions prises par l'administration, par exemple en matière de partage des heures de travail et des horaires, en regard notamment des exigences de la convention collective ou de l'imprévisibilité des absences ou encore des décisions prises par les juges à la cour.

Un des remparts majeurs au climat hostile, du moins entre agentes et agents, c'est **l'appartenance à un collectif de travail** fort, qui protège et encadre, sur une base de confiance et de respect, grâce à la constitution de normes ou de valeurs communes. L'ÉLABORATION DE RÈGLES OU DE NORMES DE MÉTIER qui constituent la base de l'identité professionnelle et qui servent de référence pour définir ce qui est juste et bon de faire peut orienter ou guider l'action en situation d'incertitude. Or, on semble plutôt assister ici, comme le révèle le témoignage des anciens comme des nouveaux, à la dissolution ou, du moins, à l'affaiblissement de cette forme de lien social, de ce « collectif de travail ». Les agentes et agents perdent peu à peu le sens du collectif pour se tourner vers leurs préoccupations individuelles. Pour certains, il s'agit tout simplement d'un reflet de la société contemporaine. Ce bris de solidarité se manifeste aussi au plan syndical. Les gens ont de plus en plus tendance à S'ÉTEINDRE, parlent dorénavant de choses très superficielles et n'abordent que très peu les sujets profonds. Ils ont de plus en plus tendance à MAINTENIR DES DISTANCES SOCIALES AVEC LES AUTRES INDIVIDUS, à FONCTIONNER EN VASE CLOS (ne pas aborder les questions plus intimes de la vie; ne pas se dévoiler à l'autre, peu importe son statut; ne pas participer aux activités sociales; etc.).

Cette rupture du collectif, jadis fort, laisse actuellement les individus plutôt dépourvus de repères et peu susceptibles d'obtenir une reconnaissance par les pairs. Il n'existe plus aujourd'hui d'identité unique du gardien mais plusieurs identités fragilisées, morcelées. Les agents ne se reconnaissent plus ni dans leurs tâches, ni dans leur mission, ni en tant que groupe. Autrefois armés d'un fort sens du collectif, les prisons sont maintenant davantage caractérisées par la fragmentation des pratiques et des perspectives, au profit des individualités. Et les ASC ne disposent que de peu d'occasions de mettre en commun leurs idées, entre autres parce que peu de lieux de rencontre sont mis à leur disposition pour échanger et socialiser. On constate donc plutôt la RECONSTITUTION D'UNITÉS, DE COLLECTIFS PLUS PETITS, DE CLANS (de « cliques ») constitués notamment sur les types de pratiques valorisées, les statuts, le sexe, le lieu spécifique de rattachement ou l'horaire. Clans qui, souvent, luttent entre eux. Afin d'améliorer le climat de travail et de régénérer le sentiment d'appartenance au collectif de travail, il devient donc important de songer à créer des espaces d'échange, de communication entre agents mais aussi avec les supérieurs et les professionnels, à planifier par exemple des moments pour tenir des

réunions régulières. La reconstitution de ce collectif de travail devrait conséquemment favoriser le développement du collectif global de travail plutôt que le renforcement des petits collectifs (clans).

### C. UNE IDENTITÉ FRAGILISÉE

Le troisième et dernier pôle qui sera abordé est certes le plus central des trois, celui de l'identité, celui vers lequel convergent aussi les tensions du travail et des rapports sociaux traités précédemment. La plupart des individus souhaitent légitimement que le travail contribue, en quelque sorte, à la reconnaissance de leur valeur propre. Cette reconnaissance qui constitue, pour plusieurs, la principale source d'énergie, de motivation et qui donne un sens au travail quotidien, souvent ingrat. L'absence de reconnaissance provoque, à l'opposé, désabusement, désintéressement, détachement, perte de sens du travail, autant de sentiments qui conduisent peu à peu à la souffrance, à la détresse psychologique ou encore à certaines formes d'épuisement qui forcent l'individu à trouver des façons de se protéger, d'adopter des stratégies défensives, comme celle de S'ABSENTER. Comment les agents peuvent-ils réussir à trouver la valorisation nécessaire au maintien d'un équilibre psychique, comment peuvent-ils s'accomplir dans le contexte actuel? Qu'est ce qui nourrit le désir chez certains de continuer de travailler dans un tel univers?

*Ce que je trouve le fun de ma job, c'est le sérieux de la job ... Je fais une escorte à l'hôpital avec un gars, écoute, si je suis pas là, pi je fais mal ma job, le gars va être dangereux peut-être pour le membre du personnel infirmier... C'est la valorisation, l'importance qu'on a d'être là pour assurer la sécurité.*

Francis, nouveau, gros centre

Une partie de l'énigme réside semble-t-il dans le **sens** profond qu'ils attribuent au travail qu'ils font, dans l'utilité qu'ils associent à leur rôle, en tant qu'individu travaillant en

*(...) c'est le contact avec les personnes, c'est le 'p'tit peu', c'est pas le "beaucoup", c'est le petit peu que je peux apporter à chaque personne, en parlant des personnes incarcérées, ce que je peux leur apporter que je trouve qui est valorisant. C'est pas grand chose.*

Richard, ancien, centre moyen

contexte de détention, à leur participation à une œuvre commune, utile socialement. La **valorisation** du travail passe pour certains par l'implication, l'investissement, par le désir d'innover, de prendre des initiatives pour améliorer les choses, par le désir de

progresser hiérarchiquement aussi (ex. : devenir officier). Elle passe aussi par l'impression d'utilité qu'ils ressentent, utilité pour certains qui se manifeste davantage par les tâches reliées à la sécurité, pour éviter par exemple qu'un individu potentiellement dangereux soit en liberté ou qu'il cause du tort, alors que, pour d'autres c'est celle liée plutôt à la réinsertion sociale des détenus, à la relation d'aide engagée avec ceux-ci. Chez certains, cette valorisation réside principalement dans le rôle d'autorité qui accompagne tout travail en contexte sécuritaire. Et le respect qui s'en suit. Cette multitude de sources de valorisation n'est pas étrangère à la mixité de la mission des établissements carcéraux.

Un grand nombre d'ASC ont trouvé ou trouvent donc encore des raisons de poursuivre le travail déjà amorcé. Cependant, plusieurs ont aussi rencontré au long de leur parcours désillusion et désenchantement qui ont tôt fait de les faire décrocher de leurs visées originales. Ainsi, pour certains, comme cela a déjà été brièvement discuté précédemment,

*Au début, l'illusion était peut-être comme un travail de valorisation (...) ben je vais aller chercher un petit peu d'importance dans le fond. Je suis agent de la paix, je vais être considéré... c'est comme si ça m'attirait.(...)Pis malheureusement, j'ai perdu beaucoup, beaucoup de fébrilité là-dessus. J'ai perdu beaucoup d'enthousiasme. Je vais chercher la satisfaction ailleurs.*

Patrice, expérimenté, moyen centre

le sens du travail s'est perdu au moment où ils ont réalisé que les décisions se prenaient non pas en fonction des capacités du détenu à sortir de la détention mais en fonction de considérations financières qui bafouent les principes premiers de l'incarcération et qui vont à l'encontre des notions de sécurité. Pour d'autres, nombreux à en avoir fait mention, la valorisation a été affectée par l'arrivée des agents de probation qui les a peu

à peu cantonnés, jugent-ils, à un rôle sécuritaire, qu'ils avaient préalablement vu élargi. La reconnaissance du droit des détenus a également marqué pour certains une perte de valorisation et, surtout, l'impression que leur autorité s'est vue diminuée et qu'ils ont perdu une part importante de leur crédibilité auprès de la clientèle, ne bénéficiant plus des conditions essentielles pour rendre à terme leur rôle de « parentage » avec les détenus, rôle qui nécessite, pour mettre à l'œuvre les principes de l'encadrement en contexte de réhabilitation, le

*Ça fait que quand tu es en dedans, pi que tu es habitué de faire des dossiers, pi que tu aimais ça, pi que tu trouvais ça valorisant, pi qu tu es là tu es poigné à faire plus une job de tournage de clefs pi de fouille là, c'est pas, c'est moins valorisant!*

Sophie, nouvelle, moyen centre

pouvoir de sanctionner, au besoin.

Désabusés, démotivés, démobilisés entre autres à cause des nombreuses transformations vécues, un certain nombre d'agents n'identifient pas ou plus d'autre sens à leur travail que les apports pécuniaires qu'il procure : salaire, avantage sociaux, permanence d'emploi, etc. Face à de nombreuses insatisfactions ou désillusions, certains ont perdu peu à peu la flamme, le sens profond qui les animait jadis. Ces agents se sont donc

*L'accomplissement, si tu le recherches, ici, tu perds ton temps! (...) Pourquoi que je serais fier de travailler ici, je suis content du revenu pi du statut social que ça me donne dans le sens pécunier.*

Julien, ancien, gros

\*\*\*

*... j'm'en va travailler pour mon salaire, ma période de vacances pis mon fond d'pension, ça s'arrête drette là. J'en ai aucun intérêt à aller travailler là présentement.*

Propos tirés d'une entrevue de groupe

REPLIÉS SUR EUX-MÊMES, se sont DÉSENGAGÉS et ne font QU'ATTENDRE LA FIN DE LEUR CARRIÈRE. Certains adoptent en quelque sorte, comme le dit clairement Julien dans l'extrait qui suit, un langage de prisonnier. Ils parlent alors de « faire leur temps ».

*Moi, mon travail, je l'aime, je le fais, mais quand je sors(...) en congé ou je retourne chez nous (...) je mets ça de côté, c'est comme ça.*

*Quand je passe la porte là, je tombe dans mon monde, dans mon aquarium, je vais fonctionner là-dedans, puis quand je vais sortir, ben c'est une autre histoire. Pi là, je dis aux gens, quand tu rentres, tu mets ton interrupteur à off, puis tu fais ton temps... **c'est la même expression que les détenus, faire son temps.***

Julien, ancien, gros centre

Au-delà du sens et de la valeur qu'ils attribuent personnellement au travail, l'identité des agents est fortement tributaire de la **reconnaissance** qu'ils obtiennent au contact des autres, essentiellement **de leurs pairs, de l'administration et des personnes incarcérées**, mais aussi de la **reconnaissance sociale plus large du métier**. Cette question de la reconnaissance est d'ailleurs au cœur des entretiens, tant individuels que collectifs. La reconnaissance, élément déterminant de l'accomplissement personnel et de la construction identitaire permet, dans les faits, d'établir sa légitimité propre ainsi que l'autorité nécessaire pour effectuer correctement sa tâche et, sur le plan collectif, elle est la manifestation évidente d'une participation appréciée à une œuvre commune. Hors,



dans un climat hostile, caractérisé par la rupture des collectifs de travail, cette reconnaissance est le plus souvent manquante ou fort ténue.

Au plan de la **reconnaissance sociale** d'abord, les agents ont à peu près unanimement l'impression que leur travail est peu connu et peu apprécié par le reste de la société, voire méprisé, victime de nombreuses images péjoratives ou dramatisées qui ont été véhiculées par les médias, où ils sont, en tant qu'agents, rarement présentés à leur avantage. Pour se protéger au plan sécuritaire mais aussi afin d'éviter les commentaires désagréables, nombreux sont ceux et celles qui cachent publiquement leur métier. Questionnés sur leur métier, ils affirmeront par exemple travailler pour une grande compagnie. Le fait de ne pas se sentir reconnu socialement pour effectuer un travail pour lequel on s'implique, ironiquement, à protéger cette même société, peut contribuer au mal-être des agents correctionnels. Déployer des efforts pour mieux faire connaître et reconnaître le métier auprès de la population pourrait contribuer à redorer l'image du métier et, incidemment, celle de ceux, hommes et femmes, qui portent la « chemise bleue ».

*(...) si un inconnu me demande où est-ce que je travaille, je vais dire que je travaille pour l'Hydro... je fais pas de publicité avec ça!*

Bruno, expérimenté, centre moyen

L'analyse des entrevues démontre bien que nombreux sont les agents qui jugent inadéquate, voire inexistante, toute forme de reconnaissance de la part tant de l'**administration**, sur un plan plus général, que de leurs supérieurs hiérarchiques. Les manifestations de reconnaissance sont rarement exprimées publiquement ou même intimement, la mentalité du milieu étant peu favorable, historiquement, à l'expression de ce genre de sentiments. Il y aurait à cet égard une certaine pudeur de la part des dirigeants. Pourtant, nombreux sont ceux qui soulignent qu'ils apprécieraient grandement une forme de reconnaissance ou l'autre, à l'occasion tout au moins. Il est à cet égard surprenant de constater le manque d'uniformité et de protocole autour de l'attribution d'un insigne officiel des ASC, comme c'est le cas de façon assez généralisée pour les autres métiers en lien avec la sécurité publique.

De l'avis de plusieurs, l'absence de reconnaissance s'explique en partie par le fait que les supérieurs sont, dans les faits, assez peu en contact avec les agents et peu au courant du

travail effectué car peu présents sur le « plancher » et peu informés de la nature réelle du travail effectué. Il arrive cependant, à l'occasion, que certains supérieurs soulignent le travail exemplaire ou l'implication d'un agent par une lettre, un prix ou toute autre attention. La mise en place de mesures de reconnaissances formelles pourrait, par exemple, contribuer au sentiment d'être reconnu par l'administration. L'octroi, après une période de probation, d'une insigne officielle constituerait par exemple une marque de reconnaissance officielle de l'insertion des ASC au sein du collectif de travail, du corps de métier, et ferait état, chez ceux et celles qui possèdent une telle insigne, d'un degré de maîtrise des règles du métier.

La reconnaissance des supérieurs est donc le plus souvent implicite. Une des façons indirectes qu'ont les supérieurs ou l'organisation de manifester leur reconnaissance c'est en confiant à des agents certaines tâches, certaines assignations particulières en fonction de leurs aptitudes spécifiques. La reconnaissance tacite se lit aussi dans l'absence de réprimandes. Elle se lit plus exceptionnellement dans les rares évaluations auxquelles sont soumis les employés, le plus souvent jugées inadéquates par ceux-ci. D'une part parce qu'ils estiment que les personnes chargées de procéder à ces évaluations sont rarement au courant du travail accompli par l'agente ou l'agent soumis à une évaluation et, d'autre part, parce que trop souvent ce sont en fait des collègues qui fournissent en partie l'information contenue dans l'évaluation, contrairement à ce qui est prévu. Des

*(...) ils se fient beaucoup sur le placotage, ils vont pas t'évaluer toi, t'observer toi, ils vont se fier à ce qu'ils entendent de toi, pi sur ce que les agents disent de toi ... Tu peux avoir une personnalité incompatible avec un autre agent, ben là, si lui il parle en mal de toi, pi que le sergent se fie sur lui pour avoir une évaluation de toi, ça va pas bien!*

Charles, ancien, gros centre

\*\*\*

*Quant à moi, c'est important, savoir ce que tu fais de mal pour le corriger pi de savoir ce que tu fais de bien pour te valoriser là, au moins je fais ça de bien, pi je trouve ça important.*

Sophie, nouvelle, moyen centre

améliorations pourraient être apportées aux modalités d'évaluation du personnel correctionnel afin de les rendre plus systématiques et plus transparentes, donc plus crédibles aux yeux des agents. Bénéfique de façon globale pour l'ensemble du travail,

une présence plus grande des autorités, des supérieurs immédiats notamment, participerait aussi à un système d'évaluation de plus grande qualité.

Plusieurs ASC se sentent par ailleurs moins reconnus que d'autres catégories d'employés de la détention. Le sentiment de perte de reconnaissance s'est d'ailleurs accru pour bon nombre d'ASC au moment où les agents de probation sont venus récupérer une partie de la tâche d'accompagnement, dans le cadre de la mission de réinsertion. Cette modification entraînant pour certains le sentiment d'une grande perte de reconnaissance gagnée avec labeur, au cours des dernières décennies, et pour laquelle plusieurs s'étaient investis parce qu'ils y croyaient. Nombreux sont les agents qui trouvaient, dans cet investissement profond au plan de la réhabilitation, un sens à leur travail. Ces transformations ont été vécues par eux comme un douloureux échec.

Non seulement les agents se sentent-ils dépréciés par rapport aux autres groupes professionnels de la prison, mais certains ont aussi l'impression d'être moins considérés, aux yeux de leurs supérieurs, que les détenus aux-mêmes. Ainsi, le sentiment de ne pas être reconnu par les supérieurs prend sa forme la plus intense – et souvent la plus souffrante - dans le fait que nombreux sont les ASC qui estiment être moins bien traités et estimés que les détenus.

*(...) quand il y a un détenu qui fait une plainte, on passe devant un comité de ci, pi on est sous enquête à n'en plus finir, quand nous-autres on se plaint de quelque chose, on ne se sent pas considéré pantoute!*

Francis, nouveau, gros centre

Devant l'absence ou le peu de reconnaissance de l'administration, la **reconnaissance entre pairs** est d'autant plus importante. Cette reconnaissance par les collègues est, au quotidien, le plus souvent signe de confiance

*il faut trouver du temps pour avoir du plaisir pour se valoriser parce qu'on sent pas valorisé par notre employeur. Fa qu'il faut le faire entre nous-autres même, entre employés!*

Francis, nouveau, gros centre

mutuelle et de crédibilité. On reconnaît que tel ou tel agent fait son travail de façon sécuritaire et on accepte de travailler avec lui, de faire partie de la même équipe. Au contraire, l'absence de reconnaissance peut parfois rimer avec méfiance et rejet, avec l'exclusion de celui ou celle qui ne se conforme pas aux attentes ou aux règles du groupe, en qui on n'a pas confiance. Cette forme de reconnaissance, qui s'appuie non seulement sur l'efficacité du travail mais sur sa qualité, est trop peu fréquente, du moins dans sa

forme explicite, quoique plus présente au sein d'équipes de femmes, dans des plus petites institutions ou en milieu ouvert. Elle est parfois si inhabituelle qu'on doute même de son sérieux. La

*(...)on sait pas trop si c'est une joke ou si c'est vrai...*

Marjolaine, nouvelle, centre moyen

reconnaissance des pairs peut aussi n'être que partielle; on peut ainsi être reconnu par les membres d'un sous-groupe, son équipe de travail par exemple, mais pas par l'ensemble du personnel correctionnel.

La reconnaissance origine aussi des contacts avec les **détenus** qui, en de rares occasions, peuvent manifester leur satisfaction à un agent qui les a aidé à cheminer. Cette reconnaissance est peu fréquente car elle est, jusqu'à

*Je ne suis pas mère Thérèse mais, tu sais j'essaie d'être juste, j'essaie d'être aidante, ...je ne suis pas anti-détenu ... jusqu'à un certain degré je les aime quand je m'occupe d'eux autres, tu sais ... j'essaie d'en prendre soin, des aider, il y a des détenus qui m'ont dit qu'ils ont changé à cause de moi.*

Hélène, expérimentée, centre moyen

un certain point, contraire aux lois du milieu. Elle constitue cependant, pour plusieurs, une forme de reconnaissance essentielle, sur laquelle repose le sens profond de leur travail. Le sentiment d'avoir changé un tant soi peu l'avenir d'un seul détenu peut donner un sens à l'ensemble du travail accompli et fournir l'énergie nécessaire pour continuer à aller de l'avant.

## **En conclusion**

Cette démarche de recherche visait à mieux comprendre, d'une part, les origines de la souffrance des agentes et agents de la paix en services correctionnels, mesurée préalablement, notamment, en termes de détresse psychologique et d'épuisement professionnel. Elle visait aussi, d'autre part, à explorer plus en profondeur les raisons d'un taux particulièrement élevé de violence organisationnelle chez les ASC. C'est donc à travers le discours de plus de 130 agents qu'il a été possible de tenter une compréhension de cette douloureuse situation qui affecte non seulement les agentes et agents, en tant qu'individus, mais qui touche plus largement les collectifs de travail et l'organisation des établissements de détention toute entière.

L'analyse des entrevues individuelles et de groupe a donc été conduite à partir du cadre de la psychodynamique du travail, permettant ainsi d'identifier trois pôles d'un intérêt indéniable pour comprendre la souffrance des agents et le fréquent recours à des comportements antisociaux, voire violents. Trois dimensions qui, le plus souvent, agissent en interaction, se chevauchent ou s'inter-influencent, afin de trouver ou de retrouver le nécessaire équilibre au maintien d'une bonne santé mentale. Voici donc un rappel des principaux constats de cette analyse. Suivra ensuite une courte réflexion sur les pistes d'intervention envisageables.

La recherche des facteurs associés à une forte présence de problèmes de santé mentale et de violence ne peut, d'emblée, faire abstraction des caractéristiques du travail lui-même. Le *travail en situation de danger et en relation d'aide* nécessite des ajustements constants de la part de l'employé et de son organisation, notamment pour faire face aux conditions inhérentes au travail. Dans de telles circonstances, il est particulièrement important d'accorder à l'agent, via une plus grande latitude et une autonomie renforcée, une certaine marge de manœuvre dans l'exécution des tâches et dans l'interprétation des consignes reçues, lui permettant ainsi d'utiliser son inventivité et sa créativité pour ajuster les règles en fonction de la situation de travail spécifique à laquelle il est confronté et pour résoudre des conflits émergeant des difficultés qui se posent. De telles

conditions s'avèrent fort structurantes pour l'identité de l'agent, identité sur laquelle repose la santé mentale, l'agent arrivant alors à utiliser convenablement ses habiletés et à en développer de nouvelles, participant ainsi à un sentiment accru d'accomplissement de soi. Ce qui contribue donc à une meilleure santé et, surtout, à un équilibre psychologique

accru. Quand par ailleurs l'organisation est trop rigide et ne permet pas ces ajustements nécessaires entre le réel du travail et la prescription, entre le travail en situation de danger et la relation

*(...) il faut que tu suives, c'est écrit, puis tu fais ça comme ça. C'est abrutissant comme job. Parce qu'en plus de pas pouvoir laisser libre cours à ton intelligence, à ta créativité, à ton imagination, à ton sens de l'organisation, t'sais, tu peux pas! C'est structuré, c'est dans un cadre rigide, fa qu'est-ce qu'il te reste?*

Luc, expérimenté, moyen centre

d'aide, lorsque les directives à appliquer sont inopérantes, voire contradictoires ou même risquées, on se retrouve potentiellement face à des individus dont l'équilibre psychique et l'identité sont menacés.

Un des facteurs qui fragilise tant les individus que les groupes et qui génère de nombreuses tensions, particulièrement en matière de sécurité, c'est l'arrivée massive de nouveau personnel. Un système d'embauche plus rigoureux et une formation plus complète pour les recrues permettrait une meilleure intégration des nouveaux agents au groupe déjà constitué et augmenterait le sentiment de confiance et de sécurité chez les plus expérimentés, qui développent trop souvent un sentiment de méfiance à l'égard des jeunes. Des conditions plus propices à l'encadrement des recrues, sous la forme de mentorat par exemple, une meilleure gestion des horaires et une plus grande stabilité des équipes de travail participeraient également à une plus saine intégration des nouveaux, qui pourraient plus aisément s'impliquer, tant au plan du volet sécuritaire que celui de la réhabilitation.

Afin de mieux mettre en œuvre ce volet de réhabilitation en lien avec la relation d'aide, qui occupe sans contredit une part importante du travail des agents et qui constitue une des assises essentielles de la mission carcérale québécoise, il est aussi fort important que les agents, qui se trouvent souvent dans un rôle proche du 'parentage', bénéficient de l'autorité requise pour prendre des décisions et des moyens nécessaires pour les faire appliquer. Cette autorité devrait surtout contribuer à leur donner la possibilité d'émettre

des sanctions qui sauront être respectées tant par le détenu que par les collègues ou les supérieurs.

Au-delà des difficiles conditions inhérentes au travail, on retrouve dans les détentions québécoises des *rappports sociaux* fragilisés qui ne facilitent pas non plus l'équilibre nécessaire à une bonne santé mentale. Autant les agents considèrent importante la place que prennent les rapports sociaux dans le cadre de leur travail, autant on peut constater le négativisme qui hante une proportion importante de ces rapports, marqués par le climat hostile de la détention, par la suspicion et la méfiance. Affectés par ce climat peu propice non seulement au développement de rapports interpersonnels satisfaisants mais également au déploiement d'une identité positive qui agit sur leur bien-être psychique. Pour affronter ces obstacles liés aux difficiles rapports interpersonnels et pour ménager leur identité, certains feront le choix de quitter momentanément leur travail (absence maladie), de transférer d'affectation ou d'établissement, en espérant y trouver un climat plus favorable. D'autres font le choix ou nourrissent le désir de quitter définitivement, ne pensant plus pouvoir dénicher en détention un lieu où ils pourront développer de saines relations sociales, sur une base de confiance, de respect et de crédibilité, sièges du développement d'une identité forte et d'une bonne santé mentale. Alors que d'autres, enfin, retenus par des considérations pécuniaires par exemple, se créeront une carapace, se détacheront peu à peu de leur travail, mettront à l'épreuve leur endurance, du moins tant qu'ils le peuvent. Des améliorations envisagées pour contrer la fragilisation des rapports sociaux pourraient par exemple se manifester par un système de communication et d'information plus transparent, permettant notamment de mieux clarifier les modalités d'attribution des postes et des horaires de travail. Elles pourraient aussi viser la création de lieux de rencontre et d'échange entre membres du personnel mais aussi avec les supérieurs et les professionnels.

*Je viens jouer une pièce de théâtre ici, pi après mon 8 h, j'ai fini mon rôle d'acteur, pi je reprends ma vie à moi.... Mais c'est ma pièce de théâtre.*

Luc, expérimenté, centre moyen

Au-delà mais aussi à la rencontre du travail et des rapports sociaux se retrouve l'essence de la compréhension des problèmes constatés préalablement chez les groupes d'ASC, la trop fréquente *fragilisation de l'identité*. Cette identité qui se construit de façon

individuelle (valorisation) mais, surtout, à travers le regard des autres (reconnaissance), collègues, supérieurs ou détenus. Or, le désaveu ou la non-reconnaissance par autrui de la réalité du travail d'une personne peut être source d'atteinte de la prestation de travail

*Qu'est-ce qui me brûle, à la longue, et je pense que c'est un facteur qui a contribué à mon burn-out, c'est que tu réalises que, effectivement, on t'utilise, on t'utilise, mais il y a pas d'issue de reconnaissance de compétences et de promotions possibles.*

Martine, ancienne, moyen centre

mais, aussi, de souffrance mentale importante. Cette situation, si elle persévère, peut conduire l'agent à douter de ses capacités, de son identité, ce qui peut entraîner perte d'estime de soi, dépression ou autres problématiques psychiques qui ne sont pas sans avoir de répercussions pour l'individu comme pour son organisation. Désabusement, démotivation, désir de

quitter ou absence prolongée pour raison de santé constituent des effets insidieux de ce manque de reconnaissance. Se superposant à des conditions de travail particulièrement lourdes et des rapports sociaux fragilisés, le manque de reconnaissance peut vaincre les résistances de l'individu et générer de graves ennuis de santé. Cette atteinte à la santé pouvant, incidemment, déboucher sur un état tel de tension que des individus finissent par manifester des comportements violents à l'égard d'autres membres du personnel.

Des manifestations de reconnaissance peuvent, au contraire, comme le dit si justement Robert dans l'extrait présenté ici, peuvent panser les plaies et permettre à l'individu de traverser à la fois les rigueurs du travail et favoriser le développement de rapports sociaux plus sains. Faire en sorte que le métier soit davantage connu et mieux reconnu

pourrait notamment jouer positivement sur l'identité tant individuelle que collective. La mise en place de mesures officielles de valorisation, comme l'attribution d'un insigne officiel pour les agents ayant été terminés une période de probation par exemple, pourrait aussi

*C'est le fun de recevoir un encouragement. Une tape dans le dos. T'as fait du bon travail, Robert! Je suis fier de toi! Ton ego monte... Cet ego là qui monte y va guérir des plaies, des vieilles plaies, des vieilles cicatrices. Puis à un moment donné, oups! le dynamisme repart! OK, on va essayer d'en faire un petit peu plus pour l'organisation.*

Robert, ancien, centre moyen

contribuer à accroître le bien-être des agents et, au rebond, celui de l'organisation. Un système d'évaluation du personnel plus crédible parce que plus systématique et plus transparent, contribuerait aussi à des bénéfices au plan de l'identité.



On le constate, il est ardu d'atteindre ou de maintenir un état de santé mentale satisfaisant dans un contexte de travail particulièrement difficile, où se marient – avec plus ou moins de succès – travail en relation d'aide et en situation de danger, où les rapports sociaux sont imprégnés de la méfiance du milieu, donc assez peu satisfaisants quoique essentiels, et où on retrouve très peu de reconnaissance, la clé essentielle, pourtant, d'un équilibre nécessaire à la santé psychique. Des avenues, qui émergent de l'analyse des propos des agents, sont cependant envisageables pour tenter d'améliorer la situation, pour voir à diminuer les problèmes de santé inhérents à de difficiles conditions de travail et l'absence momentanée ou prolongée qui en résulte ainsi que pour travailler sur l'amélioration des rapports sociaux, qui prennent trop souvent la forme de comportements violents.

Certaines pistes de solution, particulièrement importantes à cette étape-ci de la réflexion, ont été identifiées à différents endroits dans ce rapport et constituent, en quelque sorte, des objectifs à atteindre si on souhaite voir diminuer tant les problèmes de santé mentale que les manifestations de violence organisationnelle. D'autres dimensions s'ajouteront également au moment de la présentation du rapport détaillé, à l'automne. Les objectifs identifiés jusqu'à présent constituent un bon point de départ qui permettrait dorénavant d'engager les démarches relatives à la dernière étape de la recherche, soit celle de l'intervention, démarche au cours de laquelle l'équipe de recherche accompagnerait, en tant que partenaires, les intervenants du milieu. Tous pourraient ainsi se regrouper au sein de *groupes de soutien à l'intervention*, qui seraient impliqués tant dans le développement que dans l'implantation d'un processus d'intervention éventuel.

Ces groupes de soutien à l'intervention (GSI), qui constituent en quelque sorte les moteurs de la mise en place de l'intervention, auraient donc, par exemple, à identifier, à partir des objectifs dégagés jusqu'ici, des actions pouvant être envisagées pour agir sur les éléments à l'origine des problèmes de santé mentale et de violence organisationnelle identifiés préalablement. Ces mêmes actions doivent être multiples et adaptées à chacun des milieux de détention, réalistes, et nécessairement élaborées sur la base des changements requis et sur la meilleure façon d'entraîner ces changements dans le ou les établissements visés.

Une telle démarche ne peut être faite qu'en prenant appui sur des individus directement impliqués dans le milieu, qui auront donc sérieusement à se pencher sur la faisabilité des stratégies, gage d'une réussite éventuelle de l'intervention. Il s'agit donc, sans contredit, d'un projet qui nécessite l'implication du milieu. Il pourrait ainsi être envisagé que cette dernière étape du processus de recherche se réalise à certains endroits spécifiques, sous la forme par exemple de projets pilotes, et ce selon l'intérêt et les dispositions de chacun des établissements ainsi que selon la disponibilité des fonds requis pour réaliser cette recherche évaluative. Sur ce dernier aspect, l'équipe de recherche peut envisager le dépôt d'une demande financière à un organisme subventionnaire qui pourrait, si elle est retenue, nous permettre d'assumer, comme ce fut le cas jusqu'à présent, la plus grande part du financement nécessaire à la poursuite et à la conclusion de ces travaux de recherche.

# **A N N E X E**

**Tableau 2 : Répartition des établissements selon leur taille**

<b>Petits</b> (effectifs de moins de 59 ASC):	Amos, Baie-Comeau, Chicoutimi, New-Carlisle, Rimouski, Roberval, Sept-Îles, Sorel et Valleyfield.
<b>Moyens :</b> (effectifs de 60 à 99 ASC)	Sherbrooke, Trois-Rivières et Tanguay.
<b>Gros :</b> (effectifs de plus de 100 ASC)	Québec (incluant le secteur féminin), Hull, Rivière-des-Prairies, St-Jérôme et l'Unité mouvements et comparutions (Montréal), Bordeaux.

**Tableau 3 : Participants aux entrevues individuelles (ASC)**

ÉTABLISSEMENT	Nb total	Sexe		Statut			Formation			Âge moyen	Ancienneté moyenne
		H	F	TPL	TPR	TPO	Sec.	Coll.	Univ.		
QUÉBEC	9	6	3	7	2	0	1	6	2	40,1	11,6
R.D.P.	6	4	2	4	1	1	3	3	0	36,5	12,3
BORDEAUX	5	3	2	3	0	2	0	1	4	39,8	6,7
ST-JÉRÔME	5	3	2	5	0	0	1	1	3	41	16
HULL	4	3	1	4	0	0	1	2	1	33,5	14,7
SHERBROOKE	4	3	1	3	1	0	1	1	2	41,8	15,1
TANGUAY	4	1	3	3	1	0	1	1	2	42,3	11,5
TROIS-RIVIÈRES	4	3	1	4	0	0	1	2	1	44,3	16,8
UMC	3	2	1	3	0	0	2	1	0	46	22
CHICOUTIMI	2	1	1	2	0	0	0	2	0	28,5	14
RIMOUSKI	2	1	1	1	1	0	0	1	1	37	9,8
ROBERVAL	2	0	2	1	1	0	0	1	1	30,5	2,5
SOREL	2	1	1	1	1	0	1	1	0	45	12,5
VALLEYFIELD	2	1	1	2	0	0	0	1	1	47	15,5
AMOS	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BAIE-COMEAU	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NEW-CARLISLE	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEPT-ÎLES	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>32</b> (59,3%)	<b>22</b> (40,7%)	<b>43</b> (79,6%)	<b>8</b> (14,8%)	<b>3</b> (5,6%)	<b>12</b> (22,2%)	<b>24</b> (44,4%)	<b>18</b> (33,3%)	<b>39,7</b>	<b>12,2</b>

Tableau 4 : Participants aux entrevues de groupes(ASC)

Gr.	ÉTABLISSEMENT	Nb total	Sexe		Statut			Formation			Âge moyen	Ancienneté moyenne
			H	F	TPL	TPR	TPO	sec	coll	univ		
1	HULL	8	5	3	6	0	2	1	5	2	35,6	10,1
	ST-JÉRÔME	6	5	1	6	0	0	0	3	3	38,5	13,9
2	SEPT-ILES	2	1	1	2	0	0	1	0	1	39,5	4,8
	BAIE-COMEAU	2	0	2	2	0	0	1	0	1	41	15,5
	CHICOUTIMI	3	2	1	2	1	0	0	2	1	37,7	14
	ROBERVAL	2	2	0	1	1	0	0	2	0	28	3,6
	RIMOUSKI	3	2	1	3	0	0	0	2	1	42	18,3
	NEW-CARLISLE	2	1	1	2	0	0	0	1	1	34,5	6,5
3	AMOS	2	1	1	2	0	0	1	0	1	44	17,5
	SOREL	4	3	1	2	2	0	2	2	0	48,3	15,8
	VALLEYFIELD	2	0	2	2	0	0	0	2	0	38	8
4	TROIS-RIVIÈRES	5	3	2	5	0	0	1	3	1	42,4	17
	SHERBROOKE	5	3	2	3	2	0	1	2	2	37,6	12
5	RDP	9	7	2	6	3	0	4	3	2	36,8	11,6
6	UMC	7	4	3	4	3	0	1	4	2	41,3	12,6
7	QUÉBEC	9	5	4	8	1	0	2	5	2	42,4	14,6
8	BORDEAUX	12	8	4	11	1	0	3	4	5	39,2	13,3
9	TANGUAY	12	1	11	12	0	0	2	8	2	41,8	12,3
	TOTAL	95	53 55,8%	42 44,2%	79 83,2%	14 14,7%	2 2,1%	20 21,1%	48 50,5%	27 28,4%	40	12,7