

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE

Le présent chapitre a pour objet d'expliquer les motifs qui nous ont incité à se préoccuper de l'absentéisme chez le personnel enseignant, particulièrement au niveau des invalidités de longue durée. Nous vous présentons l'analyse des absences en terme de jours perdus, du nombre de personnes concernées, la distribution de ces absences ainsi que leur nature. Enfin, nous jetons un regard sur le coût de l'invalidité longue durée à la C.S.H.

2.1 PRÉSENTATION DU CENTRE D'INTÉRÊT

L'expérience de gestionnaire et de mandataire des dossiers d'absentéisme à la Commission scolaire Harricana a suscité chez l'auteure de cette recherche un intérêt particulier pour la gestion des ressources humaines et l'a incité à se préoccuper de façon plus précise de la compréhension des facteurs pouvant expliquer les invalidités longue durée du personnel enseignant.

Partageant la croyance qu'il a un lien étroit entre la relation maître élève et la réussite des élèves, les dirigeants de la Commission scolaire Harricana, attachent de l'importance à la gestion de l'assiduité au travail ou a contrario, à la gestion de l'absentéisme. Au fil des ans, différents moyens ont été mis en place pour prévenir ou diminuer l'absentéisme (programme d'aide au personnel, suivi médical par une ressource médicale externe, etc.) Des efforts ont aussi été mis en œuvre pour favoriser le retour au travail par des mesures d'allègement de

tâches, de retour progressif au travail, etc. Toutefois, la nature des absences et les causes ou les foyers dominants de motifs d'absences ne sont pas clairement identifiés et suffisamment documentés par les gestionnaires. Par ailleurs, les paramètres propres à mesurer l'absentéisme en terme de fréquence, durée et importance ne sont pas suffisamment développés aux dires des gestionnaires de l'organisation. Pour cette raison, il sera intéressant dans le cadre de cette recherche d'établir le portrait de l'absentéisme à la Commission scolaire Harricana et de mettre l'accent sur la nature et les causes véritables d'absentéisme.

2.2 IDENTIFICATION DU PROBLÈME ET DE SES IMPACTS SUR LA COMMISSION SCOLAIRE HARRICANA

La présente section traite de la gestion qui est faite des invalidités de longue durée et présente l'analyse de ce type d'absences.

2.2.1 La gestion des invalidités de longue durée

Les absences pour fin d'invalidité sont compensées par l'assurance salaire. Ainsi, si l'enseignant est reconnu invalide au sens de la convention collective, il reçoit après un délai de carence de cinq jours ouvrables qui lui, est géré à même la banque de congés de maladie monnayable ou la banque de congés de maladie non monnayables de l'enseignant selon le cas. Ainsi la clause 5-10.13 de la convention collective des enseignants (1995-1998) définit l'invalidité comme étant :

«...un état d'incapacité résultant soit d'une maladie, à l'exclusion d'une intervention chirurgicale reliée directement à la planification familiale, soit d'un accident (...) soit d'une absence pour complication de grossesse, nécessitant des soins médicaux et qui rend l'enseignante ou l'enseignant totalement incapable d'accomplir les tâches habituelles de son emploi ou de tout autre emploi analogue...»

Sur présentation d'un certificat médical à l'autorité compétente de la commission scolaire, si l'invalidité d'un enseignant est reconnue, une prestation d'invalidité lui est alors versée. Cette indemnité correspond à 70 % du salaire brut pour les premières cinquante-deux semaines et à 66 2/3 % pour les cinquante-deux semaines consécutives.

Le régime d'assurance salaire est assumé entièrement par la commission scolaire à même ses budgets réguliers d'opération pendant vingt-quatre mois. Si l'invalidité perdure au-delà de cette limite, l'enseignant est pris en charge financièrement par le régime d'assurance collectif et l'indemnité versée par la compagnie d'assurance est de l'ordre de 80 % du salaire net. Actuellement, la protection d'assurance salaire longue durée est obligatoire pour tout le personnel enseignant dans leur régime d'assurance collectif.

2.2.2 L'analyse des absences pour invalidité longue durée

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de nous pencher sur les absences pour invalidité de longue durée puisqu'il nous apparaît que c'est la forme d'absentéisme qui a des impacts sociaux et financiers les plus importants pour l'organisation. Ainsi, nous avons défini l'invalidité de longue durée pour les besoins de la recherche, comme étant toute période d'absence d'une durée supérieure à 20 jours. Afin de tracer le portrait de l'absentéisme au cours des cinq dernières années, le nombre de jours perdus pour fin d'invalidité s'avère selon nous, une mesure intéressante. Le tableau 2.1 en illustre l'évolution. On peut constater qu'au cours des quatre dernières années, l'absentéisme pour fin de maladie longue durée a connu globalement une constance à la baisse, suivie d'une augmentation en 1999-2000.

Tableau 2.1
Nombre de jours perdus pour invalidité de longue durée

Année	Nombre de jours	Variation en %
1995-1996	2051	-
1996-1997	1701	-17 %
1997-1998	1595	-6 %
1998-1999	942	-40 %
1999-2000	1192	+26 %
Total	7481	-

La compilation du nombre des personnes ayant enregistré plus de 20 jours d'absences pour fin de maladie longue durée au cours des cinq dernières années fait l'objet du tableau 2.2. Cette compilation a été faite par année scolaire et ne tient pas compte des invalidités qui ont chevauchées deux années scolaires.

Tableau 2.2
Nombre de personnes en invalidité longue durée

Année	21-40jr.	41-60jr	61-100j	101-140 j	141-200 j	Total
1995-1996	10	5	6	4	3	28
1996-1997	11	2	5	2	4	24
1997-1998	9	3	4	0	5	21
1998-1999	6	3	4	3	0	16
1999-2000	4	1	5	4	1	15
Total :	40	14	24	13	13	104

Quand on analyse les invalidités par durée réelle d'absences plutôt que par année scolaire on constate que pour dix personnes, leur durée d'absences s'est échelonnée sur des années scolaires consécutives. Ce constat fait en sorte de porter à 94, le nombre de personnes invalides, plutôt qu'à 104 personnes. Cette

compilation qui illustre davantage la réalité de l'absentéisme longue durée, fait l'objet du tableau 2.3.

Tableau 2.3
Nombre d'invalidités et durée réelle des absences pour la période 1995-2000

Durée des absences	Nombre d'invalidités	Pourcentage	Nombre total de jours	Pourcentage
21-40 jours	37	39 %	1050,5	14 %
41-60 jours	14	14 %	659	8 %
61-100 jours	19	20 %	1407,5	19 %
101-140 jours	11	12 %	1191,5	16 %
141-200 jours	7	7 %	1468	20 %
201-300 jours	4	4 %	954	13 %
301-400 jours	2	2 %	750,5	10 %
Total :	94	100 %	7481	100 %

Les résultats du tableau ci-dessus démontrent que 59 % des jours perdus pour invalidité longue durée sont générés par des invalidités d'une durée supérieure à 100 jours et que ces absences sont le fruit de 26 % (24/94) de la population enseignante ayant connu une invalidité de longue durée.

2.2.3 La nature des absences

La nature même des invalidités est préoccupante. En effet, selon certains assureurs tels le Groupe-Conseil Aon et l'Assurance Vie Desjardins pour ne nommer que ceux-là, les coûts d'invalidité pour cause de santé mentale montent en flèche dans tous les secteurs d'activités.

Effectivement, le manque d'assiduité pour invalidité est caractérisé par des absences qui dans une proportion de quelque 50 % sont en lien avec des problèmes de santé mentale (dépression majeure, dépression situationnelle, troubles d'adaptation avec inhibition au travail, stress, burn-out, etc). Cette caractéristique de l'absentéisme dépasse les statistiques établies par le Groupe-Conseil Aon (1998), lequel déclare qu'au Canada, environ 30 % des demandes d'indemnités d'invalidité longue durée sont reliées à des problèmes de santé mentale, mais ce pourcentage n'est pas uniforme. De plus, les absences liées à la santé mentale ont tendance à durer plus longtemps que les autres formes d'absences et il est souvent difficile de déterminer à quel moment un employé est suffisamment rétabli pour revenir au travail.

Au Québec, comme dans plusieurs pays occidentaux, les problèmes de santé mentale représentent l'une des principales causes de morbidité de la population. Diverses enquêtes de santé (Santé Canada, 1981; Santé Québec, 1988; Vézina et al., 1992) indiquent une prévalence annuelle de troubles mentaux qui varie de 15 à 25 % de la population. De plus, cette morbidité liée aux problèmes de santé mentale a augmenté au cours des dernières années. Selon Bourbonnais et Vézina (1995), l'origine de ces problèmes de santé mentale demeure difficile à démontrer par la recherche à cause de l'ensemble des facteurs susceptibles de les influencer. Le travail est toutefois considéré comme un des facteurs importants de cette morbidité accrue. Citant des auteurs tels Karasek et Theorell (1990), ils affirment que plus du tiers des problèmes de santé mentale pourrait être attribuable au milieu du travail. De plus, selon Muckle de la revue *Actualité* (2001), les résultats d'une étude réalisée en 2000 par le Groupe-conseil Aon indiquent que 54 % des personnes interrogées considèrent leur

boulot comme si stressants qu'elles se sentent souvent vidées. Et d'après une enquête de Santé Québec (1988) plus de 20 % des travailleurs québécois seraient en état de détresse psychologique.

À la Commission scolaire Harricana, le relevé statistique démontre que les absences en lien avec des problèmes de santé mentale représentent en moyenne 56 % de l'ensemble des jours d'absences pour invalidité au cours des cinq dernières années. Le tableau 2.4 fait état de cette réalité.

Tableau 2.4
Ventilation des jours d'absences selon les diagnostics

Année scolaire	Nombre de jours d'absences	Motifs physiques	%	Motifs Psychologiques	%
1995-1996	2051	816	40	1235	60
1996-1997	1701	609,5	36	1091,5	64
1997-1998	1595	727	46	868	54
1998-1999	942	698	74	244	26
1999-2000	1191,5	462,5	39	729	61
Total :	7481	3313	44	4167,5	56

2.2.4 Le coût de l'absentéisme et son financement

Le problème d'absentéisme à la Commission scolaire Harricana, au niveau des absences de longue durée, est aussi important en terme de coût de système. Cette préoccupation est partagée par plusieurs employeurs au pays. Selon des statistiques des cinq plus grands assureurs canadiens, l'invalidité coûte tous les ans quelque 300 millions de dollars aux employeurs canadiens. Ces chiffres n'incluent ni les dépenses de remplacement des employés ni les pertes de

productivité. En 1997, Poitras de la revue *Les Affaires* chiffrait à près de 4 milliards de dollars, la facture que les entreprises et la société devaient payer pour ce qu'il est convenu d'appeler le stress au travail. Dans la même foulée, Muckle rapporte dans la revue *Actualité* 2001 que l'Assurance-vie Desjardins confirme qu'au début des années 80, seulement 2 % des prestations d'invalidité de longue durée versées par l'entreprise correspondaient à des problèmes de santé mentale de tout genre. À la fin des années 1999, cette proportion atteignait 35 %, une augmentation qui serait attribuable selon eux, au fait que les gens osent aujourd'hui faire ce genre de demandes d'indemnités. Il va de soi selon nous, que d'autres facteurs pourraient expliquer cette augmentation.

2.2.4.1 Le financement de l'assurance salaire

Dans le réseau de l'éducation, le financement de l'assurance salaire au secteur des jeunes se traduit par un ratio d'expérience qui conditionne le montant que reçoivent les commissions scolaires du ministère de l'Éducation. Quand le ratio d'une commission scolaire dépasse la moyenne provinciale, cela a pour conséquence que le financement relié à l'invalidité ne couvre pas l'ensemble des dépenses en lien avec l'assurance salaire. Les gestionnaires doivent alors puiser dans les fonds réservés à d'autres fins pour assumer les obligations en matière d'indemnisations de l'assurance salaire et les coûts de remplacement. En situation inverse, lorsque le financement dépasse les coûts, les surplus générés par l'assurance salaire sont alors affectés à d'autres fins dans le système et principalement à l'offre de services complémentaires et particuliers aux élèves puisque les gestionnaires sont conscients des besoins qui sont grands à ce niveau.

Les paramètres de financement de l'assurance salaire sont définis dans les règles budgétaires du ministère de l'Éducation. Ainsi, le montant financé par enseignant est établi en fonction du taux des absences observé au cours des trois années scolaires précédentes. Pour les enseignants du secteur jeune, un taux propre à chaque commission scolaire est déterminé :

- si le taux moyen de la commission scolaire est inférieur ou égal à 1,45%, le taux de 1,45 est appliqué;
- si le taux moyen de la commission scolaire est supérieur à 1,45% mais inférieur ou égal à 2,05% alors, le taux appliqué est ce taux moyen;
- si le taux moyen de la commission scolaire est supérieur à 2,05% mais inférieur ou égal à 3,15% alors, le taux appliqué est égal à 2,05% plus 50% de l'écart entre le taux moyen de la commission scolaire et le taux de 2,05%;
- si le taux moyen de la commission scolaire est supérieur à 3,15% alors, le taux appliqué est égal à 2,7%.

Pour les années scolaires 1995-1996 et 1996-1997, le montant indiqué aux rapports financiers a été pondéré par le ministère pour tenir compte du fait que la prestation d'assurance salaire de l'enseignant ne représente plus 80% de son salaire, mais bien 70% pendant la première année d'invalidité.

Par son calcul de financement d'assurance salaire, le ministère n'incite pas les commissions scolaires à faire des efforts pour réduire leur absentéisme en deçà du taux provincial. En effet, elles n'ont pas d'incitatif financier à réduire leur facture. Au contraire, elles pourraient même se mettre en situation

problématique dans l'avenir puisque le calcul d'une année se fait toujours en fonction de l'historique des trois dernières années financières propre à la commission scolaire.

2.2.4.2 Le coût de l'assurance salaire

La situation des coûts d'assurance salaire pour les cinq dernières années fait l'objet du tableau 2.5.

Tableau 2.5
Coût de l'assurance salaire par rapport au financement

Année scolaire	Masse salariale	Assurance salaire	Ratio rémunération	Variation	Taux subventionné	Écart en \$
1995-1996	14 327 408	363 815	2,54	--	2,37	(24 839)
1996-1997	14 153 580	309 041	2,18	- 14 %	2,50	44 258
1997-1998	13 892 922	252 769	1,82	-17 %	2,27	62 090
1998-1999	12 063 596	147 325	1,22	-33 %	2,26	125 312
1999-2000	13 254 985	201 631	1,52	+25 %	2,12	70 251

Nous pouvons retenir de ces données que le ratio d'assurance-salaire a diminué entre 1995 et 1999 et qu'il a présenté une augmentation en 1999-2000.

En comparant les taux d'assurance salaire de la commission scolaire Harricana, à ceux de l'ensemble des commissions scolaires de la province et des commissions scolaires de taille comparable, soit de 7 000 élèves et moins, les résultats du tableau 2.6 dévoilent que la Commission scolaire Harricana présente une situation analogue aux autres sur un profil de cinq ans. En effet, on peut

constater qu'elle a enregistré à l'instar des autres commissions scolaires de la province, une diminution du taux d'assurance salaire entre 1995-1996 et 1997-1998. Par contre, alors que d'autres commissions scolaires enregistraient une légère augmentation en 1998-1999, la commission scolaire Harricana a connu une diminution importante suivie d'une légère augmentation en 1999-2000. Toutefois, même si la situation à la CSH semble moins problématique que celle des autres commissions scolaires de la région sur le plan financier, le problème demeure préoccupant.

Ces données sont compilées annuellement par la Fédération des commissions scolaires du Québec dans un rapport sur la gestion de l'assiduité au travail en milieu scolaire. La diminution entre juillet 1995 et juin 1998 est attribuable, selon elle, à la réduction de la prestation d'assurance salaire des enseignants depuis juillet 1997. De plus, le programme de départs volontaires pour la retraite survenu au cours de l'année 1997 lequel a contribué à rajeunir les effectifs humains des commissions scolaires, serait un autre facteur explicatif de cette diminution.

Tableau 2.6
Évolution des taux d'assurance salaire de 1995 à 2000

Année financière	Taux CSH	Taux provincial	Écart CSH/ province	Taux des C.S. de 7 000 élèves et -	Écart CSH/C.S. de 7 000 élèves et -
1995-1996	2,54	2,43	+ 0,11	2,51	+0,03
1996-1997	2,18	2,32	-0,14	2,38	-0,20
1997-1998	1,82	1,89	-0,07	1,84	-0,02
1998-1999	1,22	2,00	-0,88	1,93	-0,71
1999-2000	2,16	2,99	-0,83	3,06	-0,9

Enfin, l'histogramme présenté à la figure 2.1 est une autre façon graphique de présenter l'évolution de ces taux d'assurance salaire sur la période de référence des années scolaires 1995-1996 à 1999-2000. Ces figures nous permettent de constater qu'abstraction faite de l'année scolaire 1995-1996, le taux d'assurance salaire de la CSH a toujours été inférieur à la moyenne provinciale. De plus, ce taux, excluant l'année scolaire 1995-1996, a toujours été inférieur à celui des commissions scolaires de taille équivalente de la province.

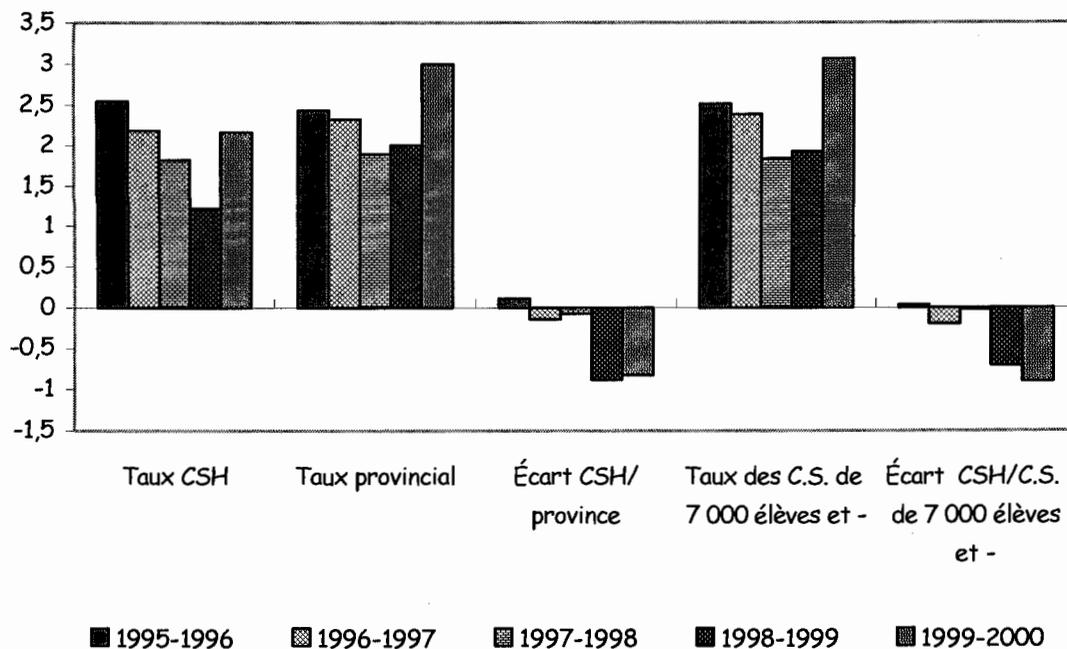


Figure 2.1 Évolution des taux d'assurance salaire pour la période 1995 à 2000

En définitive, l'analyse des absences pour invalidité de longue durée tant au niveau du nombre de jours perdus, de la nature des invalidités, du nombre d'individus visés qu'en terme d'impact financier au niveau des indemnités versées, a fait ressortir l'importance du problème d'absentéisme à la Commission scolaire Harricana.

2.3 IMPORTANCE DE LA RECHERCHE

Le concept même de l'absentéisme met en cause des personnes. Dans la majorité des théories actuelles sur l'organisation, on prône l'importance de la personne au cœur des organisations. Il faut de plus en plus opter pour une philosophie de gestion qui place les personnes au centre des préoccupations de l'organisation. Pour cette raison, l'absentéisme demeure une préoccupation véritable et

toujours d'actualité puisqu'elle porte atteinte directement aux forces vives de l'organisation que sont ses ressources humaines.

Sur le plan théorique, l'étude réalisée pourra amener une meilleure compréhension du phénomène de l'absentéisme en milieu scolaire. Par ailleurs, il sera intéressant de vérifier si les mobiles qui figurent dans la littérature pour expliquer les causes d'absentéisme du personnel s'appliquent au personnel enseignant de la Commission scolaire Harricana.

Sur le plan pratique, la recherche pourra amener une meilleure lecture de la problématique d'absentéisme à la Commission scolaire Harricana puisqu'aucune étude de cette nature n'a été réalisée jusqu'à maintenant. Au moment de l'analyse, il sera intéressant de vérifier s'il y a des différences significatives statistiquement entre les enseignants qui se sont absentés pour invalidité pour des motifs d'ordre physique et ceux qui ont présenté un diagnostic de maladie psychologique, quant aux motifs évoqués pour expliquer leur absence. L'étude pourra instrumenter les questionnaires afin d'améliorer l'efficacité de leurs interventions auprès du personnel. En ce sens, des mesures d'appui pourront être suggérées en lien avec les problématiques et les besoins des individus.

Si la recherche démontre que les causes d'absentéisme trouvent principalement leur origine dans des variables individuelles, donc axées sur la santé des employés, leur mode de vie, l'âge des personnes, leurs qualifications et leurs valeurs, le personnel d'encadrement de la commission scolaire sera mieux outillé pour développer des stratégies d'aide pour le personnel tels le développement du programme d'aide sous d'autres aspects, l'offre de conférences sur la gestion du stress, sur le mieux-être, etc. Par contre, si l'étude démontre que les

causes sont généralement en lien avec l'environnement familial, l'action des gestionnaires pourra alors porter sur des moyens favorisant l'aménagement du temps de travail, sur la disponibilité des services favorisant la conciliation travail-famille, sur le counselling, etc.

Mais si ce sont les variables organisationnelles qui sont au cœur de l'absentéisme à la commission scolaire, les gestionnaires auront la responsabilité de gérer le climat de travail des établissements, d'entretenir le sentiment d'appartenance et de cerner les causes d'insatisfaction au travail afin que les employés s'épanouissent dans un milieu de travail bienveillant et professionnel. Il sera important de rassurer les travailleurs sur la valeur de leur apport à l'organisation et faire en sorte de créer des conditions favorisant l'assiduité.

Pour toutes ces raisons, il sera important d'étudier l'absentéisme à travers ses causes premières pour être capable ensuite de mieux orienter l'action professionnelle des gestionnaires. Pour la direction du Service des ressources humaines, il sera intéressant d'être mieux documenté pour concevoir des politiques et des programmes capables de répondre aux besoins uniques du personnel.

Enfin, compte tenu de l'intérêt manifesté par le Syndicat des enseignantes et des enseignants au projet de recherche, cette étude pourrait servir d'assises à une collaboration patronale-syndicale sur la recherche d'une qualité de vie au travail et à la définition de stratégies de prévention en matière de santé et sécurité au travail.

2.4 QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

La question générale de recherche se pose ainsi:

Quelles sont les causes d'invalidité longue durée du personnel enseignant de la Commission scolaire Harricana ?

En s'inspirant du modèle explicatif de l'absentéisme développé par Yolles et al. (1975) et adapté par Bélanger, Petit et Bergeron (1983), la question spécifique de recherche est pour sa part, libellée ainsi :

Quelle est l'importance relative de chacune des variables sur l'invalidité longue durée du personnel enseignant :

- au regard des variables individuelles;
- au regard des variables organisationnelles;
- au regard des variables environnementales.

En lien avec la question générale et la question spécifique de recherche, les objectifs poursuivis par la recherche sont les suivants :

- Définir le portrait statistique des absences pour fin d'invalidité longue durée chez le personnel enseignant sur une période de cinq ans (années scolaires 1995-1996 à 1999-2000).
- Établir le relevé des coûts d'assurance salaire pour invalidité longue durée chez le personnel enseignant sur une période de cinq ans (années scolaires 1995-1996 à 1999-2000).

- Vérifier auprès du personnel enseignant qui s'est absenté au cours des années scolaires 1995-1996 à 1999-2000, les causes de leur invalidité longue durée et comparer les motifs révélés aux variables du modèle de Yolles et al. (1975) adapté par Bélanger, Petit et Bergeron (1983).
- Comparer les perceptions des enseignants s'étant absenté au cours des cinq dernières années pour invalidité longue durée pour maladie physique, aux perceptions des enseignants ayant été en invalidité longue durée pour incapacité psychologique.