

Bien-être en milieu de travail à l'intention des autorités scolaires de l'Alberta

Guide de planification
et de mise en œuvre



Octobre 2020

Table des matières

Bien-être en milieu de travail à l'intention des autorités scolaires de l'Alberta	ii
Guide du cadre conceptuel, de la planification et de la mise en œuvre	ii
Qu'est-ce que le bien-être en milieu de travail?	1
La complexité du langage lié à la santé et au bien-être	1
Pourquoi le bien-être en milieu de travail?	2
Pourquoi est-ce important aujourd'hui?	3
Quel est le lien entre le bien-être en milieu de travail et la Norme de qualité pour la direction générale (NQDG)?	3
Conditions du bien-être en milieu de travail — Un aperçu du cadre conceptuel de CASS	4
Conditions du bien-être en milieu de travail	4
Comment utiliser cette ressource	5
Glossaire	6
Les bases de l'approche du bien-être en milieu de travail	6
Définitions liées à la santé et au bien-être.....	6
Dimensions du bien-être	6
Condition n° 1 du bien-être en milieu de travail Approche globale et intégrée.....	7
Condition n° 2 du bien-être en milieu de travail Leadership, vision commune et engagement	10
Condition n° 3 du bien-être en milieu de travail Preuves et recherche	13
Condition n° 4 du bien-être en milieu de travail Rôles et responsabilités	16
Condition n° 5 du bien-être en milieu de travail Apprentissage professionnel systémique	18
Bien-être en milieu de travail du CASS.....	21
Annexe 1 Aperçu du projet CASS/WellAhead.....	22
Annexe 2 Autoévaluation des autorités scolaires Bien-être en milieu de travail	23



Bien-être en milieu de travail à l'intention des autorités scolaires de l'Alberta

Guide du cadre conceptuel, de la planification et de la mise en œuvre

Le College of Alberta School Superintendents (CASS) appuie depuis longtemps le développement de communautés scolaires saines grâce à des projets tels que CASS Valuing Mental Health Advisory Committee et Resiliency in Leadership (RIL), menés en partenariat avec Alberta School Employee Benefit Plan.

« Bien que ces initiatives pour appuyer et favoriser le bien-être aient fait ressortir son importance grandissante, il manquait l'implication d'une organisation centrée sur le leadership (CASS) pouvant coordonner et inspirer un engagement envers une culture profonde et durable du bien-être au niveau du leadership. »¹

CASS appuie le développement de l'excellence des leaders du système pour assurer la réussite des élèves (mission du CASS https://www.cass.ab.ca/strategic_plan). Les leaders en éducation du système jouent un rôle essentiel pour assurer un leadership scolaire et un enseignement de qualité, ainsi qu'un apprentissage optimal pour tous les élèves de l'Alberta. Afin de répondre aux normes de pratique professionnelle respectives, tous les enseignants, leaders scolaires et leaders du système doivent être en bonne santé.

En 2017, WellAhead, une initiative de la Fondation McConnell, a entamé ses premiers travaux en Alberta, en ayant comme priorités nationales le bien-être de tout le personnel et la mobilisation des connaissances à l'échelle du système. Après une consultation approfondie en Alberta, WellAhead a contacté CASS et, ensemble, ils ont créé une proposition conjointe CASS/WellAhead intitulée « Supporting a Focus on Wellness Across Alberta School Authorities ».

À l'automne 2018, CASS a nommé deux directeurs du bien-être pour diriger les travaux visant à atteindre les objectifs établis par le groupe de partenariat (annexe 1).

Dans la phase I du projet, les directeurs du bien-être Brian Andjelic et Jim McLellan, ont mené des entrevues auprès des leaders en éducation du système de 59 autorités scolaires provinciales (publiques, séparées, francophones et à charte) et de quelques autorités scolaires des Premières Nations. Le rapport généré par ces entretiens est maintenant complet. Il sera distribué aux directeurs généraux et mis en ligne sur le site Web de CASS (<https://cassalberta.ca/resources/wellness/>).

Nous avons à présent le plaisir de partager avec vous le premier élément de la phase II, Bien-être en milieu de travail à l'intention des autorités scolaires de l'Alberta — Guide de planification et de mise en œuvre. Ce guide propose un cadre, ainsi qu'un outil de planification et de mise en œuvre pour aider les directions des autorités scolaires à élaborer des plans de bien-être en milieu de travail.

Le guide propose une approche globale et intégrée de planification et de mise en œuvre du bien-être en milieu de travail qui n'est ni prescriptive ni linéaire, tout en offrant un soutien sur chacune des conditions clés figurant dans ce guide et identifiées dans le cadre du bien-être en milieu de travail de CASS.

La phase II comprendra deux autres soutiens à la mise en œuvre du bien-être à l'intention des membres de CASS : l'identification de ressources sur le bien-être en milieu de travail et leur inclusion dans la bibliothèque de ressources, ainsi qu'un module d'apprentissage professionnel sur le bien-être au travail (<https://cassalberta.ca/resources/>).

LA FONDATION MCCONNELL

La Fondation McConnell est une fondation familiale privée nationale qui adopte des approches innovantes pour surmonter les défis sociaux, économiques et environnementaux. WellAhead, l'initiative de McConnell sur la santé mentale et le bien-être des enfants et des adolescents en milieu scolaire, a été lancée en 2015 en Colombie-Britannique; des investissements en Ontario et des premiers travaux en Alberta ont suivi en 2017.

¹ Proposition conjointe CASS/WellAhead p. 2



Nous remercions les nombreuses personnes et organisations dont les connaissances et les efforts ont contribué à façonner ce travail. Nous savons que les membres de CASS assureront un leadership à l'échelle du système pour appuyer les plans de bien-être en milieu de travail dans l'intérêt de tous.

Président du CASS

Directeur exécutif du CASS

Bevan Daverne

Barry Litun



Au Canada, le système d'éducation a un rôle clé à jouer dans l'élaboration de stratégies visant à favoriser la santé mentale et le bien-être des élèves et du personnel enseignant. Il est vrai que des programmes indépendants ont aidé le personnel à aborder la question de la santé mentale et du bien-être. Toutefois, afin d'aborder cette question à plus long terme, il est de plus en plus reconnu que les solutions doivent être mises en œuvre de manière systémique.

Au-delà du cartable²

Qu'est-ce que le bien-être en milieu de travail?

La complexité du langage lié à la santé et au bien-être

Le langage lié au bien-être en milieu de travail a évolué, car plusieurs termes ont pris des significations différentes au fil du temps. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». ³

Le bien-être est un terme couramment utilisé dans la documentation sur la santé en milieu de travail. La plupart des recherches sur les programmes de promotion de la santé au travail parlent également de *programmes de bien-être en milieu de travail*. De plus, cela reflète la manière dont les employeurs utilisent ces termes de façon interchangeable. Cependant, chaque terme diffère légèrement :

-  La *promotion de la santé* est le processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé, et de l'améliorer. La *promotion de la santé en milieu de travail* fait référence au processus visant à rendre les lieux de travail plus sains et à prévenir les risques pour la santé des travailleurs.
-  Le *bien-être* est la vision globale de la qualité de vie d'une personne, qui se concentre sur les états positifs, pas seulement sur l'absence de maladie, d'affection ou de blessure. L'OMS définit le *bien-être* comme « l'état de santé optimal des individus et des groupes », l'accent étant mis sur la possibilité pour une personne d'atteindre son plein potentiel. ⁴
-  Le terme *bien-être général* fait référence aux dimensions du **bien-être physique, mental et socioémotionnel** pour les travailleurs individuels et la main-d'œuvre dans son ensemble.

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), le bien-être au travail « concerne tous les aspects de la vie professionnelle, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique au ressenti des employés par rapport à l'organisation, au climat et à l'environnement de travail. » ⁵ Les mesures prises par les employeurs pour améliorer le bien-être comprennent des initiatives de santé et de sécurité au travail, ainsi que de promotion de la santé en milieu de travail visant à garantir la sécurité des travailleurs et à assurer qu'ils sont en bonne santé, satisfaits et engagés dans leur travail. Le bien-être des travailleurs est un facteur essentiel de la réussite durable d'une organisation.

Dans ce guide, les programmes de *promotion de la santé en milieu de travail* et les programmes de *bien-être* font essentiellement référence au même concept. Cela reflète les différentes appellations que les employeurs attribuent à ces programmes et correspond à l'interchangeabilité de ces termes dans la documentation de recherche. Le terme *bien-être général* fait référence aux dimensions du **bien-être physique, mental et socioémotionnel** des travailleurs individuels et de la main-d'œuvre dans son ensemble. Bien qu'il existe plusieurs modèles comportant différentes dimensions du bien-être, nous utiliserons ces trois dimensions pour les besoins de ce guide. Il est évident que les autorités scolaires devront adapter ces modèles à leur propre contexte et compréhension du langage.

² Fondation McConnell. <https://mcconnellfoundation.ca/fr/report/au-dela-du-cartable/>

³ Organisation mondiale de la santé. 1946. *Constitution de l'Organisation mondiale de la santé*. La définition n'a pas été modifiée depuis 1948. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/FR/constitution-fr.pdf?ua=1>

⁴ Organisation mondiale de la santé. 2006. Health Promotion Glossary: new terms.

⁵ Organisation internationale du travail. Bien-être au travail. http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--fr/index.htm

Pourquoi le bien-être en milieu de travail?

Les problèmes de bien-être sont liés à une baisse de l'apprentissage et de la productivité, à des conflits interpersonnels et à une augmentation de l'absentéisme, ainsi qu'à des demandes d'indemnisation d'invalidité à court et à long terme.

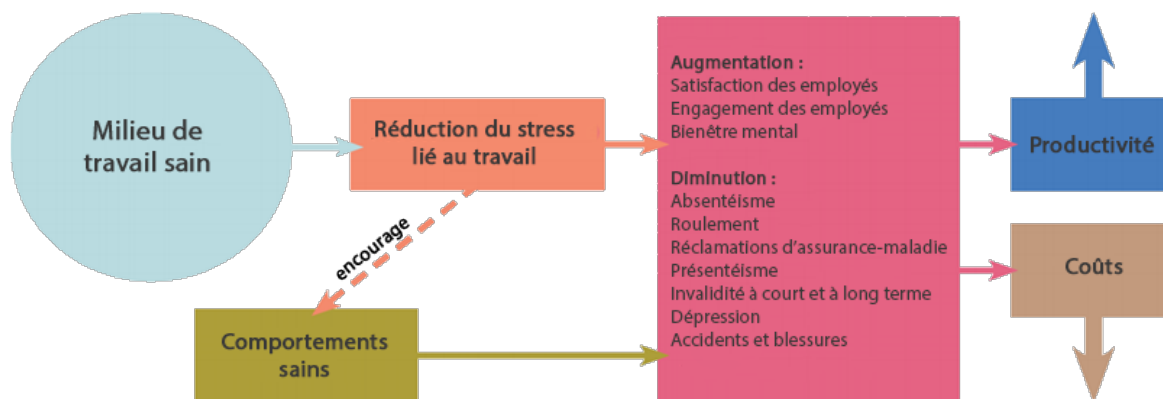
Soixante-dix pour cent de ces problèmes commencent à se développer pendant l'enfance et l'adolescence.⁶

Alors, pourquoi le bien-être en milieu de travail? Le système éducatif est de toute évidence bien placé pour avoir un impact et constater les bienfaits de la promotion du bien-être en milieu de travail.

Au cours de la phase I du projet, les directeurs du bien-être ont mené des entrevues auprès de 59 des 61 autorités scolaires de l'Alberta. Le rapport⁷ comprend un résumé des données recueillies lors des entrevues qui indique clairement que les membres de CASS reconnaissent les bienfaits et la valeur du bien-être pour les leadeurs, les enseignants et les élèves. Les conclusions tirées des entretiens avec les 59 autorités scolaires illustrent les nombreuses et diverses stratégies utilisées par les leadeurs des autorités scolaires et leurs partenaires pour aborder les nombreuses dimensions du bien-être. Le rapport précise également que ce travail ne va pas sans difficulté et que ces leadeurs demandent à CASS d'appuyer les efforts de leur autorité scolaire de trois façons, à savoir :

1. la création d'un cadre de bien-être en milieu de travail qui tient compte du contexte unique et complexe des autorités scolaires.
2. la création d'une bibliothèque de ressources et d'un module d'apprentissage professionnel qui concorde avec les informations contenues dans ce rapport et qui s'aligne sur le cadre du bien-être en milieu de travail ainsi que sur le modèle de plan de mise en œuvre.
3. la création d'un guide de mise en œuvre et de planification qui appuie la prise de conscience et la compréhension des autorités scolaires lors de l'élaboration de leurs plans de bien-être en milieu de travail.

LA VALEUR ORGANISATIONNELLE



Utilisé avec la permission de l'ASEBP, tel que développé à partir du document de 2011 de Safe Workplace Promotion Services Ontario, connu publiquement sous le nom de Workplace Safety & Prevention Services, Healthy Workplaces Journey to Excellence: The Complete Guide.

⁶ Gouvernement du Canada. Aspect humain de la santé mentale et de la maladie mentale au Canada. 2006. https://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/human-humaino6/pdf/human_face_f.pdf

⁷ CASS. 2020. Supporting a Focus on Wellness Across Alberta School Authorities: Wellness Environmental Scan and Needs Assessment. <https://cassalberta.ca/resources/wellness/>

Pourquoi est-ce important aujourd'hui?

Le leadership à l'échelle du système est très complexe et semble le devenir encore plus avec le temps.⁸ Les défis comprennent notamment la polarisation des points de vue, la politisation accrue du rôle de leadership, la réforme législative, la surcharge de rôles ainsi que les attentes des parents et de la communauté. Lorsque ces facteurs sont combinés à l'ensemble complexe des besoins, des défis et des attentes de nombreux élèves, les leaders en éducation se retrouvent confrontés à des difficultés qui repoussent les limites de leur expérience et de leur formation.

Cela vaut également pour les enseignants. Il est devenu de plus en plus difficile de maintenir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, les salles de classe sont devenues plus complexes et la promesse de la technologie d'accroître le temps de loisirs ne s'est pas forcément concrétisée.

Les élèves, eux-mêmes, ne sont guère à l'abri d'un niveau de stress élevé. Un certain degré d'anxiété est sain et peut même augmenter la résilience — la capacité de rebondir et d'être encore plus fort qu'avant. Cependant, il est prouvé que les niveaux d'anxiété et de dépression sont de plus en plus élevés chez nos enfants et nos adolescents.⁹

Les leaders des autorités scolaires de l'Alberta reconnaissent que le travail collaboratif comporte d'importants avantages, notamment lorsqu'il s'agit de comprendre la recherche et de mettre en œuvre des plans qui se traduiront par des améliorations durables et progressives du bien-être en milieu de travail. Travailler en collaboration et de manière ciblée avec d'autres organisations centrées sur le bien-être permettra d'adopter une approche plus globale et intégrée, de créer des gains d'efficacité et de favoriser des synergies pour améliorer le bien-être au travail.

Quel est le lien entre le bien-être en milieu de travail et la Norme de qualité pour la direction générale (NQDG)?

Alberta Education a identifié des normes de pratique pour les directions générales, les leaders et les enseignants. Selon la Norme de qualité pour la direction générale (NQDG),

Le leadership de qualité de la part de la direction générale se produit lorsque l'analyse continue du contexte par celle-ci, et les décisions qu'elle prend relatives aux connaissances et aux aptitudes de leadership à appliquer, amènent à un leadership scolaire de qualité, à un enseignement de qualité, et à un apprentissage optimal pour tous les élèves de l'autorité scolaire.

Alberta Education, Février 2018

CASS College of Alberta School Superintendents

La Norme de qualité pour la direction générale
Le leadership de qualité de la part de la direction générale se produit lorsque l'analyse continue du contexte par celle-ci, et les décisions qu'elle prend relatives aux connaissances et aux aptitudes de leadership à appliquer, amènent à un leadership scolaire de qualité, à un enseignement de qualité et à un apprentissage optimal pour tous les élèves de l'autorité scolaire.
Alberta Education, février 2018

BIEN-ÊTRE

- ✓ Tisser des relations efficaces
- ✓ Donner l'exemple de l'engagement envers le perfectionnement professionnel
- ✓ Faire preuve d'un leadership visionnaire
- ✓ Mener l'apprentissage
- ✓ Assurer à tous les élèves de l'instruction sur les Premières Nations, les Métis et les Inuits
- ✓ Gérer le bon fonctionnement et les ressources de l'autorité scolaire
- ✓ Appuyer la gouvernance efficace

Afin de répondre à la norme de pratique professionnelle, tous les éducateurs et les leaders du système doivent être en bonne santé. Le rôle des dirigeants scolaires consiste notamment à appuyer leurs leaders et leurs enseignants. Un plan complet et intégré de bien-être en milieu de travail répondra aux besoins de bien-être de tous ceux qui appuient l'apprentissage optimal des élèves de l'Alberta.

CASS a choisi de placer le logo Bien-être à côté de la définition de la norme afin de renforcer l'importance du bien-être pour répondre à la norme de pratique professionnelle.

⁸ Polka, W. S., et P. R. Litchka. 2008. *The Dark Side of Educational Leadership*. Lanham, MA: Rowman & Littlefield Education.

⁹ Waddell, C. M. 2005. A Public Health Strategy to Improve the Mental Health of Canadian Children. *Canadian Journal of Psychiatry* 50 no. 4: 226–33.

Toutes les normes de pratique professionnelle (direction générale, leadership scolaire et enseignement) identifient des compétences et des indicateurs pour aider à décrire la norme. Voici un exemple de compétence et d'indicateur de la Norme de qualité pour le leadership scolaire (NQLS) :

Favoriser les relations efficaces :

Le leader tisse des relations de travail positives avec les membres de la communauté scolaire et de la communauté locale. Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

s'engager en faveur de la santé et du bien-être de tous les enseignants, les membres du personnel et les élèves.

La compétence **Tisser des relations efficaces** de la NQDG est ainsi définie : « La direction générale crée un environnement d'apprentissage accueillant, bienveillant, respectueux et sécuritaire en tissant des relations positives et productives avec les membres de la communauté scolaire et de la communauté locale. »

CASS a intégré l'indicateur de la NQLS « S'engager en faveur de la santé et du bien-être de tous les enseignants, les membres du personnel et les élèves » dans le profil de pratique de la NQDG (<https://cassalberta.ca/resources/practice-profile/>).

Conditions du bien-être en milieu de travail — Un aperçu du cadre conceptuel de CASS

Ce cadre s'inspire du document du gouvernement de l'Alberta intitulé *Travailler ensemble pour soutenir la santé mentale dans les écoles de l'Alberta* et de la ressource *Au-delà du cartable*, élaborée conjointement par l'Université de l'Alberta et la Fondation McConnell, ainsi que de conversations et de programmes provinciaux et nationaux tels que Santé mentale en milieu scolaire Ontario et Santé globale en milieu scolaire. CASS reconnaît également la contribution du gouvernement de l'Alberta et d'Alberta Education pour avoir soutenu son partenariat avec la Fondation McConnell, qui a mené à la création de ce guide. De plus, nous tenons à les remercier pour l'élaboration du cadre Santé globale en milieu scolaire, dont ce guide s'est inspiré. La ressource de l'Alberta, *Guide des conditions essentielles pour soutenir la mise en œuvre* a aussi appuyé ce travail. L'analyse de ces approches a mené à l'élaboration du cadre conceptuel de CASS, axé sur les besoins des leaders du système en ce qui concerne le bien-être au travail.

Alberta Health Services (AHS) et Alberta School Employee Benefit Plan (ASEBP) ont également apporté leur leadership et leur soutien pour une grande partie de ce travail. Finalement, le travail avec les leaders des autorités scolaires dans le cadre du processus d'analyse environnementale, et grâce au soutien de CASS et de WellAhead, a abouti à l'élaboration de ce guide visant à répondre aux besoins des leaders des autorités scolaires lors de la création d'un plan de bien-être en milieu de travail. Nous remercions aussi les comités consultatifs CASS/WellAhead et CASS Superintendents pour leurs conseils.

Conditions du bien-être en milieu de travail

Cinq conditions, fondées sur la recherche, la pratique et les références professionnelles, semblent pouvoir créer et maintenir un environnement de bien-être positif en milieu de travail :

1. Approche globale et intégrée
2. Vision commune, leadership et engagement
3. Preuves et recherche
4. Rôles et responsabilités
5. Apprentissage professionnel systémique



Comment utiliser cette ressource

Ce guide vise à appuyer et à informer les leaders des autorités scolaires dans le cadre de conversations collaboratives afin de les aider à élaborer un plan pour soutenir la mise en œuvre d'une approche globale et intégrée du bien-être en milieu de travail.

Veuillez noter que cette ressource sur la planification du bien-être en milieu de travail est destinée à l'usage de chaque autorité scolaire en fonction de son propre contexte et selon ses besoins spécifiques en matière de planification du bien-être au travail. Le contenu de cette ressource ne se veut pas prescriptif ou linéaire. Par exemple, nous avons seulement inclus les dimensions de base du bien-être. Les autorités scolaires sont invitées à ajouter des dimensions en fonction de leur intérêt et de leur contexte. Le respect de toutes les conditions permettra d'adopter une approche globale et intégrée du bien-être en milieu de travail.

Cet outil de planification du bien-être en milieu de travail comprend les éléments suivants pour chaque condition :

-  **Condition** : Description des éléments considérés comme les plus essentiels pour élaborer un plan de bien-être en milieu de travail. Les conditions sont liées et interdépendantes.
-  **Indicateurs** : Actions susceptibles de mener à la réalisation des conditions.
-  **Situation actuelle** : Une vérification de base de chaque élément de la condition.
-  **Pratiques à envisager** : Des exemples de pratiques tirés de la documentation et des stratégies de l'autorité scolaire vous sont proposés. Il ne s'agit pas d'une liste prescriptive ou complète de pratiques pour chaque condition mais d'exemples pour servir de point de départ pour la planification. Note : une pratique spécifique peut s'appliquer à plusieurs conditions. Cependant, pour répondre à l'objectif de ce guide, chaque pratique n'apparaîtra qu'une seule fois.
-  **Nos plans** : Un gabarit pour identifier les actions de votre autorité scolaire.
-  **Ressources sélectionnées** : Les ressources peuvent correspondre et être adaptées à plusieurs conditions.

Vous pouvez envisager de suivre l'ordre des conditions ou de commencer par une condition qui se rapporte à l'un de vos domaines d'expertise.

Glossaire

Les bases de l'approche du bien-être en milieu de travail

-  **Globale** : Dans le contexte de ce document, le terme « globale » fait référence à une planification qui répond aux besoins de bien-être de tous les leaders, enseignants, membres du personnel et élèves en ce qui concerne les dimensions physique, mentale et socioémotionnelle.
-  **Intégrée** : Dans le contexte de ce document, le terme « intégrée » se rapporte à la planification qui rassemble les personnes et les ressources nécessaires pour élaborer le plan de bien-être de l'autorité scolaire.
-  **Durable** : La capacité d'une autorité scolaire à poursuivre un plan de bien-être en milieu de travail en tenant compte de l'amélioration continue, quels que soient les leaders et les champions en place.
-  **Progressive** : Commencez modestement et soyez ambitieux dans votre processus de planification, en incluant des composantes du plan telles les écoles et les conditions.

Définitions liées à la santé et au bien-être

-  **Santé** : Un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. ¹⁰
-  **Bien-être** : La vision globale de la qualité de vie d'une personne. Le bien-être se concentre sur les aspects positifs de la santé, permettant à une personne d'atteindre son plein potentiel. ¹¹
-  **Bien-être général** : Intègre la santé mentale et physique en améliorant les dimensions physique, mentale et socio émotionnelle.
-  **Bien-être en milieu de travail** : Concerne tous les aspects de la vie professionnelle, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique, au ressenti des employés par rapport à l'organisation, au climat et à l'environnement de travail. ¹²

Dimensions du bien-être

-  **Dimensions du bien-être** : Les dimensions représentées dans ce document comprennent le bien-être physique, mental et socioémotionnel des travailleurs individuels et de la main-d'œuvre dans son ensemble.
-  **Bien-être mental** : Un sentiment positif qui améliore la capacité à profiter de la vie et à faire face de manière appropriée aux défis auxquels nous sommes confrontés.
-  **Bien-être physique** : Une activité physique, une alimentation et un sommeil appropriés.
-  **Bien-être socioémotionnel (apprentissage)** : Processus par lequel les enfants et les adultes comprennent et gèrent leurs émotions, se fixent et atteignent des objectifs positifs, ressentent et montrent de l'empathie envers les autres, établissent et entretiennent des relations positives et prennent des décisions responsables. Les cinq compétences fondamentales de l'apprentissage socioémotionnel (communément appelé ASE) comprennent la conscience de soi, l'autogestion, la conscience sociale, les compétences relationnelles et la prise de décision responsable. ¹³

¹⁰ Organisation mondiale de la santé. *Constitution de l'Organisation mondiale de la santé*. p 1.
<https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/FR/constitution-fr.pdf?ua=1>

¹¹ Organisation mondiale de la santé. 2006. Health Promotion Glossary: new terms. p. 5.

¹² Organisation internationale du travail. Bien-être au travail. http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--fr/index.htm.

¹³ Site Web CASEL - <https://casel.org/what-is-sel/>.

Condition n° 1 du bien-être en milieu de travail

Approche globale et intégrée

Description

Lorsque les leaders des autorités scolaires allouent du temps, fournissent des ressources et démontrent un engagement envers une approche globale et intégrée du bien-être en milieu de travail, cela s'avère bénéfique pour le personnel, l'organisation et la communauté.

Indicateurs

Les leaders des autorités scolaires élaborent une approche cohérente de la planification du bien-être en milieu de travail lorsque :

1. le plan répond aux besoins de bien-être de tous les leaders, enseignants, membres du personnel et élèves en ce qui concerne les dimensions physique, mentale et socioémotionnelle.
2. le plan rassemble les personnes et les ressources nécessaires pour élaborer le plan de bien-être en milieu de travail de l'autorité scolaire.

Globale

Indicateur 1 - Quelle est notre situation actuelle?

		Au début En cours de route Près de but Continuons!				Au début En cours de route Près de but Continuons!			
Nous avons une approche globale du bien-être au travail.	Leadeurs					Élèves			
	✚ Besoins physiques					Les autorités scolaires de l'Alberta participent déjà à la planification et à la mise en œuvre du bien-être des élèves à travers le cadre de santé globale en milieu scolaire appuyé par Ever Active Schools, Alberta Health Services et d'autres organismes. Si les autorités scolaires choisissent de compléter leur planification du bien-être des élèves avec cet outil de planification, les dimensions contenues dans les sections Leadeurs, Enseignants et Personnel peuvent s'appliquer.			
	✚ Besoins mentaux								
	✚ Besoins socioémotionnels								
	Enseignants								
	✚ Besoins physiques								
	✚ Besoins mentaux								
	✚ Besoins socioémotionnels								
	Personnel								
	✚ Besoins physiques								
	✚ Besoins mentaux								
	✚ Besoins socioémotionnels								

Pratiques à envisager

- ✚ Créez des partenariats pour coordonner l'élaboration d'une planification globale du bien-être en milieu de travail au sein de votre autorité scolaire. Suggestions de partenariats : AHS (équipe de promotion de la santé et du bien-être en milieu scolaire), ASEBP (conseillers en bien-être au travail et programme d'aide aux familles des employés), Ever Active Schools, etc.

Intégrée

Indicateur 2 - Quelle est notre situation actuelle?

	Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!
Nous avons une approche intégrée du bien-être au travail. Un comité représentant le personnel et les partenaires communautaires avec des responsabilités et des rôles bien définis a été mis en place. <i>(Pour plus de détails, voir la condition 4.)</i>	Comité de travail représentant les membres du personnel dans divers rôles et les partenaires communautaires			
	Des ressources sont allouées pour appuyer une approche intégrée (p. ex., personnel attitré)			

Pratiques à envisager

-  Renforcez la cohérence entre le plan de bien-être en milieu de travail et les autres plans des autorités scolaires (p. ex., santé et sécurité au travail, ressources humaines, programmes d'études, etc.).
-  Complétez l'outil de préparation aux idées (Idea Readiness Tool) élaboré par « The Wellness Sandbox » d'ASEBP (voir les ressources ci-après).

Nos plans

 Qu'allons-nous faire?	 Échéancier	 Implications budgétaires	 Principaux responsables

Ressources sélectionnées

- Travailler ensemble pour soutenir la santé mentale dans les écoles de l'Alberta : <https://open.alberta.ca/publications/9781460132999-french>
- AHS [https://www.healthiestogether.ca/healthy-places/workplace/](https://www.healthiertogether.ca/healthy-places/workplace/)
- Équipe de promotion de la santé en milieu scolaire d'AHS <https://www.albertahealthservices.ca/info/hcy.aspx>
- Outil de préparation aux idées (Idea Readiness Tool) d'ASEBP <https://www.thewellnesssandbox.ca/public/download/documents/15417>
- Wellness Sandbox d'ASEBP <https://www.thewellnesssandbox.ca/>
- Bien-être des employés d'ASEBP <https://www.asebp.ca/my-benefits/employee-wellness>
- Ever Active Schools <https://everactive.org/>
- Santé mentale en milieu scolaire Ontario : <https://smho-smso.ca/accueil/>
- Respect à l'école : <https://french.respectgroupinc.com/respect-in-school/>; <https://mb-rischool.respectgroupinc.com>
- Consortium conjoint pancanadien pour les écoles en santé : <http://www.jcsh-cces.ca/fr/>

Condition n° 2 du bien-être en milieu de travail

Leadership, vision commune et engagement

Description

Les leaders des autorités scolaires apportent leur leadership lorsqu'ils soutiennent le développement d'une vision commune et démontrent un engagement envers le bien-être en milieu de travail.

Indicateurs

Les leaders des autorités scolaires démontrent leur engagement envers une approche de bien-être en milieu de travail lorsqu'ils :

1. appuient et communiquent une vision commune et conforme élaborée en collaboration.
2. préconisent et élaborent le plan de bien-être en milieu de travail de l'autorité scolaire.

Création de la vision

Indicateur 1a) - Quelle est notre situation actuelle?

Nous avons travaillé avec des membres de notre communauté scolaire afin de créer une vision commune qui repose sur une approche globale et intégrée pour soutenir le bien-être en milieu de travail.

Au début
En cours de route
Près de but
Continuons!

Pratiques à envisager

- Organisez un comité au sein de l'autorité scolaire qui pourrait être composé de personnel de soutien, d'enseignants, de champions du bien-être, de leaders scolaires, de leaders au niveau du système, de membres d'un conseil d'administration, de représentants du conseil scolaire et de partenaires communautaires pertinents tels que AHS, ASEBP, Ever Active Schools, des universités, et autres.

Conformité de la vision

Indicateur 1b) - Quelle est notre situation actuelle?

Notre vision du bien-être en milieu de travail est cohérente avec notre plan d'éducation triennal, notre politique et nos procédures administratives pertinentes.

Au début
En cours de route
Près de but
Continuons!

Pratiques à envisager

- Créez un langage commun qui facilite la communication et la planification collaborative entre le personnel des écoles et de l'autorité scolaire, entre les écoles et les élèves et leurs familles, et entre les écoles et les partenaires communautaires (p. ex., étude de livre, conférencier invité).

Engagement envers la vision

Indicateur 2 - Quelle est notre situation actuelle?

Les leaders des autorités scolaires appuient les conditions et les ressources nécessaires à la mise en œuvre des plans de bien-être en milieu de travail et les communiquent régulièrement et de manière cohérente à l'ensemble de l'autorité scolaire et de la communauté scolaire.

Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!

Pratiques à envisager

-  Encouragez une communication appropriée pour renforcer la compréhension du bien-être en milieu de travail chez toutes les parties prenantes.
-  Fournissez des ressources pour soutenir le bien-être global en milieu de travail.
-  Présentez le bien-être au travail comme une priorité de l'autorité scolaire.
-  Faites participer régulièrement les élèves, les familles, le personnel, les membres du conseil d'administration et les partenaires communautaires.

Nos plans

 Qu'allons-nous faire?	 Échéancier	 Implications budgétaires	 Principaux responsables

Ressources sélectionnées

-  Au-delà du cartable : <https://mcconnellfoundation.ca/fr/report/au-dela-du-cartable/>
-  Alliance canadienne des écoles en santé : <https://www.healthyschoolsalliance.ca/fr/accueil>
-  Trousse de discussion sur le bien-être en milieu de travail : <https://www.edcan.ca/articles/well-at-work-discussion-activities/?lang=fr>
 Note : il faut être membre du réseau ÉdCan pour accéder à cette ressource
-  WellAhead : <https://www.wellahead.ca/>

Condition n° 3 du bien-être en milieu de travail

Preuves et recherche

Description

Les approches de bien-être au travail des autorités scolaires sont efficaces lorsqu'elles sont fondées sur des données probantes et la recherche.

Indicateurs

Les leaders des autorités scolaires adoptent une approche fondée sur des données probantes et la recherche lorsque le plan de bien-être en milieu de travail :

1. est fondé sur des données recueillies qui informent sur les pratiques à mettre en œuvre.
2. intègre des preuves recueillies au fil du temps permettant de mieux comprendre l'impact des pratiques de bien-être en milieu de travail.

Pratiques fondées sur des données probantes et la recherche

Indicateur 1 - Quelle est notre situation actuelle?

Des pratiques fondées sur la recherche et des données probantes, et des interventions visant à appuyer le bien-être au travail ont été envisagées.

Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!

Pratiques à envisager

-  Mettez en place des pratiques qui permettent d'atteindre un haut niveau de bien-être socioémotionnel telles que la gratitude, l'ASE, l'intelligence émotionnelle.
-  Mettez en place des pratiques qui permettent d'atteindre un haut niveau de bien-être physique liées à l'activité, à la nutrition et au sommeil.
-  Mettez en place des pratiques qui permettent d'atteindre un haut niveau de bien-être mental telles que le développement de la résilience, la psychologie positive, la thérapie cognitivo-comportementale, etc.

Preuves d'impact

Indicateur 2 - Quelle est notre situation actuelle?

L'autorité scolaire recueille des preuves au fil du temps afin de mieux comprendre l'impact des pratiques de bien-être en milieu de travail.

Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!

Pratiques à envisager

-  Analysez les données de l'organisation (p. ex., taux d'absentéisme, coûts liés à l'invalidité à court et à long terme et taux de consommation de médicaments pour la santé mentale et l'anxiété).
-  Analysez d'autres données de l'autorité scolaire (p. ex., données d'enquête sur la responsabilisation, données issues de rapports sur le plan d'éducation ou sur les résultats et enquêtes sur l'engagement).
-  Effectuez d'autres évaluations du bien-être en milieu de travail si nécessaire. Cette liste n'est pas exhaustive. Consultez le [mur virtuel](https://cassalberta.ca/resources/wellness) pour accéder aux ressources énumérées ci-dessous et découvrir d'autres ressources.

- Outil d'évaluation de la norme nationale de la Commission de la santé mentale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail intitulé « Protégeons la santé mentale au travail »
- Alberta Health Services: Healthier Together
- Wellbeing Finder
- Santé mentale en milieu scolaire Ontario - Diriger pour favoriser la santé mentale à l'école - Outil de réflexion



Mettez en place une pratique fondée sur des données probantes qui favorise un bien-être en milieu de travail progressif et durable.

Nos plans

 Qu'allons-nous faire? 	 Échéancier	 Implications budgétaires	 Principaux responsables

Ressources sélectionnées

-  Ressources de recherche telles que WellAhead, Ever Active, AHS Healthier Together, Réseau ÉdCan, ASEBP et autres
-  Dr Graham Lowe, 2020. *Creating Healthy Organizations Taking Action to Improve Employee Well-Being*. University of Toronto Press <https://grahamlowe.ca/>
-  Palix Foundation <https://www.palixfoundation.org/>
-  Dr Jody Carrington <http://www.drjodycarrington.com/>
-  Stuart Shanker <https://self-reg.ca/>

Condition n° 4 du bien-être en milieu de travail

Rôles et responsabilités

Description

Le bien-être en milieu de travail peut être atteint lorsque tous les partenaires partagent la responsabilité et l'appropriation de la planification et de la mise en œuvre.

Indicateurs

Les leaders des autorités scolaires travaillent avec leur communauté pour partager la responsabilité du plan de bien-être au travail lorsque :

1. les rôles et les responsabilités au sein de l'autorité scolaire et parmi les partenaires clés favorisent la collaboration permettant ainsi une planification et une mise en œuvre conjointes et
2. l'autorité scolaire et le personnel de l'école collaborent avec des partenaires communautaires afin d'identifier les meilleures pratiques prometteuses et émergentes liées au bien-être en milieu de travail en tenant compte du personnel et des élèves.

Clarté des rôles au sein de l'autorité scolaire

Indicateur 1 - Quelle est notre situation actuelle?

Les rôles et les responsabilités de l'école et de l'autorité scolaire en ce qui concerne le bien-être en milieu de travail sont identifiés et clairement communiqués.

Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!

Pratiques à envisager

-  Harmonisez les rôles et les responsabilités avec une approche intégrée et globale.
-  Planifiez et créez un poste consacré au bien-être en milieu de travail avec un rôle bien défini.
-  Définissez les rôles et les responsabilités des membres des comités et le mandat des comités de pilotage et de travail.

Comprendre les cheminements entre les services

Indicateur 2 - Quelle est notre situation actuelle?

Le personnel scolaire, les élèves, les familles et les partenaires communautaires comprennent les cheminements entre les services pour les élèves qui ont besoin de soutien et de services supplémentaires en bien-être scolaire, mental et socioémotionnel.

Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!

Pratiques à envisager

-  Invitez l'autorité scolaire et le personnel scolaire concernés à se faire représenter à des comités de partenaires et communautaires.
-  Invitez les groupes partenaires et communautaires concernés à se faire représenter à des comités de l'autorité scolaire.
-  Créez une compréhension commune des rôles et des responsabilités de l'autorité scolaire et des partenaires en ce qui concerne le continuum de soutiens.
-  Définissez les rôles et les responsabilités pour identifier les activités et les ressources sur la prévention de la santé mentale et des dépendances en milieu scolaire.

Nos plans

 Qu'allons-nous faire?	 Échéancier	 Implications budgétaires	 Principaux responsables

Ressources sélectionnées

- 
 Zone 6 - Moving and Choosing : <http://www.movingandchoosing.com/aboutus>
- 
 Les conseillers en bien-être au travail d'ASEBP offrent des programmes et des services proactifs qui évaluent la situation au sein des autorités scolaires et font des recommandations pour soutenir la santé des individus.
- 
 Des exemples de descriptions de rôles seront bientôt disponibles dans la bibliothèque de ressources de CASS <https://cassalberta.ca/resources/resource-library/>
- 
 L'approche d'apprentissage collaboratif d'AHS (en cours de développement) et l'approche collaborative de Jigsaw Learning sont deux approches collaboratives interdisciplinaires qui présentent des pyramides d'intervention à travers un large éventail de soutiens requis <https://www.jigsawlearning.ca/>

Apprentissage professionnel systémique

Description

L'apprentissage professionnel continu et global planifié permet à tous les membres de la communauté scolaire d'acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires afin de promouvoir et mettre en œuvre des approches de bien-être pour eux-mêmes, pour les autres et pour leurs élèves.

Indicateurs

Les leaders des autorités scolaires démontrent un engagement envers l'apprentissage professionnel systémique lorsque :

1. le plan d'apprentissage professionnel de bien-être en milieu de travail est global et intégré au plan général d'apprentissage professionnel de l'autorité scolaire.
2. le plan de bien-être en milieu de travail prévoit un apprentissage professionnel en santé personnelle ainsi qu'un soutien au bien-être du personnel et des élèves.

Planification d'un apprentissage professionnel global

Indicateur 1 - Quelle est notre situation actuelle?

Les occasions d'apprentissage professionnel pour la communauté scolaire s'alignent sur notre vision commune du bien-être au travail axée sur la santé personnelle et le soutien au bien-être des autres.

Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!

Pratiques à envisager

- Utilisez une approche globale de la planification de l'apprentissage professionnel.
- Recourez à une expertise locale pour organiser des occasions d'apprentissage professionnel sur place au besoin.
- Favorisez l'intégration d'occasions d'apprentissage professionnel liées au bien-être en milieu de travail dans les plans de croissance professionnelle, comme indiqué dans la NQE, la NQLS et les profils de pratique professionnelle de CASS pour la NQDG.
- Offrez des occasions pour aider le personnel scolaire et les partenaires communautaires à comprendre les liens entre le bien-être, la santé mentale positive, le développement du cerveau et l'apprentissage.
- Explorez les programmes proposés par AHS tels que Mental Health Curriculum, Mental Health « Go To » Educator Training, Community Helpers, ainsi que le cours Premiers soins en santé mentale.

Planification de l'apprentissage professionnel fondé sur des données probantes

Les occasions d'apprentissage professionnel pour le personnel et les autres membres de la communauté scolaire, le cas échéant, s'appuient sur la recherche ou des preuves et correspondent à notre vision commune du bien-être en milieu de travail.

Au début	En cours de route	Près de but	Continuons!

Pratiques à envisager

-  Offrez un apprentissage professionnel qui crée une prise de conscience, une compréhension et un engagement à agir centré sur la santé personnelle.
-  Offrez un apprentissage professionnel qui répond aux besoins de bien-être de la communauté scolaire.

Nos plans

 Qu'allons-nous faire? 	 Échéancier	 Implications budgétaires	 Principaux responsables

Ressources sélectionnées

-  Planification de la mise en œuvre de CASS <https://cassalberta.ca/planning-for-implementation/>
 Voir : *Guide des conditions essentielles pour soutenir la mise en œuvre* https://essentialconditions.ca/wp-content/uploads/2016/11/essentialconditions_fre.pdf
 Voir : *Perfectionnement professionnel : Guide de planification globale* <https://arpdc.ab.ca/wp-content/uploads/2017/06/Guide-de-planification-globale.pdf>
-  Profils de pratique de CASS <https://cassalberta.ca/resources/practice-profile/>

Les ressources indiquées dans les conditions 1 à 4 peuvent être très pertinentes dans le cadre d'un plan d'apprentissage professionnel de bien-être en milieu de travail.

Bien-être en milieu de travail du CASS



La Norme de qualité pour la direction générale

Le leadership de qualité de la part de la direction générale se produit lorsque l'analyse continue du contexte par celle-ci, et les décisions qu'elle prend relatives aux connaissances et aux aptitudes de leadership à appliquer, amènent à un leadership scolaire de qualité, à un enseignement de qualité et à un apprentissage optimal pour tous les élèves de l'autorité scolaire.

Alberta Education, février 2018





La Fondation McConnell est une fondation familiale privée nationale qui adopte des approches innovantes pour surmonter les défis sociaux, économiques et environnementaux. WellAhead, l'initiative de McConnell sur la santé mentale et le bien-être des enfants et des adolescents en milieu scolaire, a été lancée en 2015 en Colombie-Britannique; des investissements en Ontario et des premiers travaux en Alberta ont suivi en 2017.

Selon CASS, le **bien-être** est un sujet qui nécessite une attention continue. Le bien-être est mentionné dans le plan stratégique de CASS et dans le travail Resiliency in Leadership; c'est une composante essentielle de la NQDG.

Les autorités scolaires à travers la province réalisent un excellent travail dans le domaine du bien-être. La collaboration CASS/WellAhead vise à aider les leaders des autorités scolaires à améliorer le travail sur le bien-être dans l'ensemble de leur système, en particulier en ce qui concerne le bien-être mental.

Les trois principaux objectifs de l'initiative sont les suivants :

1. Augmenter le nombre d'autorités scolaires qui considèrent le bien-être physique, mental et socioémotionnel comme une priorité essentielle.
2. Améliorer la compréhension des décideurs au niveau du système, de l'école et des responsables politiques en ce qui concerne les éléments clés permettant à l'autorité scolaire d'intégrer le bien-être mental.¹⁴
3. Améliorer la compréhension des décideurs au niveau du système, de l'école et des responsables politiques en ce qui concerne l'importance du bien-être en milieu de travail dans l'éducation de la maternelle à la 12e année.

Quelques éléments clés de l'approche :

- Mettez l'accent sur la compréhension des besoins des directions générales et des leaders scolaires en matière d'apprentissage professionnel, de relations entre pairs et de ressources sur le bien-être mental.
- Engagez des conversations avec toutes les autorités scolaires de la province pour en apprendre davantage sur le contexte, les réussites et les défis à ce jour.
- Harmonisez les stratégies de bien-être mental dans les Normes de pratique professionnelle pour les directions générales et les leaders en éducation du système scolaire.
- Présentez aux leaders du système scolaire des partenariats et des initiatives des quatre coins de l'Alberta centrés sur le bien-être.
- Réfléchissez à la façon d'intégrer le bien-être mental dans les ébauches des nouveaux programmes d'études.

CASS collaborera également avec l'Université de l'Alberta et UBC – Okanagan pour appuyer le développement **d'études de cas dans les conseils scolaires**. Les études de cas examineront **comment et pourquoi** les communautés scolaires sont en mesure de faire évoluer la culture de leur conseil scolaire vers une culture qui privilégie et favorise le bien-être. Les études de cas seront réalisées en Alberta et en Colombie-Britannique et seront partagées à l'échelle nationale.

WellAhead et CASS continuent de recevoir des commentaires et de la rétroaction sur la façon dont le travail effectué en Alberta peut compléter les initiatives et les efforts connexes dans la province tout en s'y alignant.

Pour plus d'information, veuillez contacter :

Jim McLellan (jim.mclellan@cass.ab.ca),

Brian Andjelic (brian.andjelic@cass.ab.ca), ou

Vani Jain (vjain@mcconnellfoundation.ca)

¹⁴ <https://open.alberta.ca/publications/9781460132999-french>

Annexe 2

Autoévaluation des autorités scolaires

Bien-être en milieu de travail

Utilisez ce tableau pour évaluer la situation actuelle en ce qui concerne le bien-être dans votre milieu de travail.



Condition et description du cadre du bien-être en milieu de travail de CASS	Indicateurs de mise en œuvre	Situation actuelle			
		Au début	En cours de route	Près du but	Continuons!
Une approche globale et intégrée Lorsque les leaders des autorités scolaires allouent du temps, fournissent des ressources et démontrent un engagement envers une approche globale et intégrée du bien-être en milieu de travail, cela s'avère bénéfique pour le personnel, l'organisation et la communauté.	Les leaders des autorités scolaires élaborent une approche cohérente de la planification du bien-être en milieu de travail lorsque :				
	1. le plan répond aux besoins de bien-être de tous les leaders, enseignants, membres du personnel et élèves en ce qui concerne les dimensions physique, mentale et socioémotionnelle.				
Leadership, vision commune et engagement Les leaders des autorités scolaires apportent leur leadership lorsqu'ils soutiennent le développement d'une vision commune et démontrent un engagement envers le bien-être en milieu de travail.	2. le plan rassemble les personnes et les ressources nécessaires pour élaborer le plan de bien-être en milieu de travail de l'autorité scolaire.				
	Les leaders des autorités scolaires démontrent leur engagement envers une approche de bien-être en milieu de travail lorsqu'ils :				
Preuves et recherche Les approches de bien-être au travail des autorités scolaires sont efficaces lorsqu'elles sont fondées sur des données probantes et la recherche.	1. appuient et communiquent une vision commune et conforme élaborée en collaboration.				
	2. préconisent et élaborent le plan de bien-être en milieu de travail de l'autorité scolaire.				
Rôles et responsabilités Le bien-être en milieu de travail peut être atteint lorsque tous les partenaires partagent la responsabilité et l'appropriation de la planification et de la mise en œuvre.	Les leaders des autorités scolaires adoptent une approche fondée sur des données probantes et la recherche lorsque le plan de bien-être en milieu de travail :				
	1. est fondé sur des données recueillies qui informent sur les pratiques à mettre en œuvre.				
	2. intègre des preuves recueillies au fil du temps permettant de mieux comprendre l'impact des pratiques de bien-être en milieu de travail.				
	Les leaders des autorités scolaires travaillent avec leur communauté pour partager la responsabilité du plan de bien-être au travail lorsque :				
	1. les rôles et les responsabilités au sein de l'autorité scolaire et parmi les partenaires clés favorisent la collaboration permettant ainsi une planification et une mise en œuvre conjointes.				
	2. l'autorité scolaire et le personnel de l'école collaborent avec des partenaires communautaires afin d'identifier les meilleures pratiques prometteuses et émergentes liées au bien-être en milieu de travail en tenant compte du personnel et des élèves.				

Apprentissage professionnel systémique	Les leaders des autorités scolaires démontrent un engagement envers l'apprentissage professionnel systémique lorsque :				
L'apprentissage professionnel continu et global planifié permet à tous les membres de la communauté scolaire d'acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires afin de promouvoir et mettre en œuvre des approches de bien-être pour eux-mêmes, pour les autres et pour leurs élèves.	1. le plan d'apprentissage professionnel de bien-être en milieu de travail est global et intégré au plan général d'apprentissage professionnel de l'autorité scolaire.				
	2. le plan de bien-être en milieu de travail prévoit un apprentissage professionnel en santé personnelle ainsi qu'un soutien au bien-être du personnel et des élèves.				



CASS

College of
Alberta School
Superintendents



BIENÊTRE



2020. Cet outil a été élaboré par CASS. Il est fourni gratuitement pour soutenir l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage sous la licence Creative Commons suivante. 

Nous apprécions tout partage d'adaptations pour approfondir notre apprentissage.
admin@cass.ab.ca