

MESURE 15158

Soutenir les actions locales de valorisation du personnel scolaire

(Mesure 30100 pour les établissements d'enseignement privés
agrés aux fins de subventions)

DOCUMENT D'INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Juin 2023

Coordination et rédaction

Direction de la valorisation de l'éducation et des politiques de formation du personnel scolaire
Direction générale de la formation générale des jeunes et de la valorisation de l'éducation
Sous-ministériat de l'excellence scolaire et de la réussite éducative

Pour information

Renseignements généraux
Ministère de l'Éducation
1035, rue De La Chevrotière, 27^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation

ISBN 978-2-550-94756-1 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

23-105-14_w2

Note

Dans le but d'alléger le texte, l'expression « organisme scolaire » est employée pour désigner « un centre de services scolaire, une commission scolaire ou un établissement d'enseignement privé agréé aux fins de subventions » et l'expression « organismes scolaires », pour désigner « les centres de services scolaires, les commissions scolaires et les établissements d'enseignement privés agréés aux fins de subventions ».

Table des matières

Introduction	5
Mise en contexte	6
La valorisation, un phénomène subjectif	6
Agir sur la valorisation pour favoriser la mobilisation	6
Créer une culture de collaboration pour augmenter la satisfaction professionnelle	7
Le bien-être du personnel scolaire	7
Mesures 15158 et 30100 – Soutenir les actions locales de valorisation du personnel scolaire	8
Éléments visés	8
Volet 1 : Soutien aux actions de valorisation du personnel scolaire	8
Volet 2 : Bienveillance au sein des équipes-écoles et des équipes-centres	10
Volet 3 : Collaboration entre les membres d’une équipe-école ou d’une équipe-centre (Début 2024-2025 – plus d’informations à venir)	11
Conclusion	12
Nous joindre	13

Introduction

Le 31 mai 2022, le ministère de l'Éducation annonçait des investissements totaux de 140 millions de dollars en quatre ans pour la mise en œuvre de la Stratégie visant à valoriser le personnel scolaire 2022-2026. Mû par le désir de reconnaître formellement l'immense contribution du personnel scolaire à la réussite éducative des élèves et à la richesse humaine et économique de notre société, le gouvernement propose 16 actions concrètes en vue d'offrir à celui-ci un contexte de travail valorisant, mobilisant et bienveillant. L'une d'elles consiste à soutenir les actions locales de valorisation du personnel scolaire. Elle se décline en trois volets: 1) soutien aux actions de valorisation du personnel scolaire; 2) bienveillance au sein des équipes-écoles et des équipes-centres; 3) collaboration entre les membres d'une équipe-école ou d'une équipe-centre. C'est pour soutenir le déploiement de cette action phare de la Stratégie que les mesures 15158 et 30100¹ ont été élaborées.

Le présent document d'information à l'intention des organismes scolaires a pour but de les soutenir dans la mise en œuvre de cette action en fournissant des exemples pour chacun des trois volets.

¹ La Mesure 30100 - Soutien aux actions de valorisation du personnel scolaire est destinée aux établissements d'enseignement privés agréés aux fins de subventions et regroupe les différents volets en une seule et même mesure.

Mise en contexte

Afin de permettre une bonne compréhension du concept clé de la Stratégie et des différents champs d'action possibles, il convient de définir la valorisation.

La valorisation, un phénomène subjectif

Il existe dans le milieu de la recherche un consensus selon lequel la valeur accordée à une profession est un phénomène de nature subjective et culturellement ancré. En conséquence, le degré de valorisation serait le reflet direct de l'estime accordée par une société à une profession et contribuerait ultimement à la légitimation de l'engagement professionnel des membres de cette profession. Ainsi, plus une profession bénéficierait d'une estime élevée, plus elle serait attirante et plus le personnel s'y sentirait engagé, ce qui créerait un cercle vertueux d'attraction, de rétention et de valorisation². Ce mécanisme est valable pour l'éducation et pour l'engagement du personnel scolaire³.

Dans cette perspective, l'accroissement de la valorisation professionnelle correspond à une démarche de rehaussement du « statut subjectif⁴ » du personnel scolaire (perception du rôle social, prestige, etc.). Une telle démarche de valorisation dépasse le simple encadrement légal des activités propres à une profession ou à un métier du milieu scolaire. Pour être efficace, elle doit viser le renforcement de la motivation intrinsèque des membres du personnel, c'est-à-dire un engagement professionnel basé à la fois sur une satisfaction personnelle à réaliser le travail lui-même, un sentiment d'utilité sociale ou un sens du travail accompli efficacement⁵. Intervenir sur la valorisation équivaut ainsi à intervenir sur la dimension affective des individus.

Agir sur la valorisation pour favoriser la mobilisation

En ce sens, la valorisation est étroitement liée à la mobilisation du personnel, puisque cette dernière est corollaire du lien affectif qui unit un individu à son travail et, le cas échéant, à sa profession. Ce lien affectif se construit à la fois par l'engagement d'une personne dans son travail (soit le sentiment de s'y réaliser et de relever des défis), par l'engagement stratégique (soit l'adhésion aux valeurs de l'organisation) et par l'engagement collectif (soit l'attachement à sa collectivité et la fierté d'appartenir à un groupe professionnel). Cet engagement professionnel se traduit par un personnel mobilisé, c'est-à-dire qui déploie des efforts pour améliorer continuellement son travail, poursuivre les objectifs de l'organisation et collaborer avec ses collègues⁶. Agir pour valoriser le personnel scolaire permet donc d'agir sur la mobilisation au travail et, de même, mobiliser le personnel permet de le valoriser.

² Hargreaves, L. (2009). « The Status and Prestige of Teachers and Teaching », dans L. J. Saha et A. G. Dworkin (dir.), *International Handbook of Research on Teachers and Teaching*, Boston, Springer, vol. 21, p. 217-229.

³ Jorro, A. (dir.) (2009). *La reconnaissance professionnelle : évaluer, valoriser, légitimer*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.

⁴ Hargreaves, L. (2009). « The Status and Prestige of Teachers and Teaching », dans L. J. Saha et A. G. Dworkin (dir.), *International Handbook of Research on Teachers and Teaching*, Boston, Springer, vol. 21, p. 217-229.

⁵ Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T. et Colombat, P. (2016). « Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques », *Psychologie française*, vol. 61, n° 2, p. 73-81.

⁶ Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M. (1998). « Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39.

Créer une culture de collaboration pour augmenter la satisfaction professionnelle

Il importe également de souligner que la collaboration contribue à rehausser la satisfaction professionnelle. La collaboration est l'acte de « travailler de concert avec quelqu'un d'autre, [de] l'aider dans ses fonctions, [de] participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune⁷ ». Il s'agit de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif commun. Ce type de soutien concret permet le développement des compétences et favorise la cohérence des pratiques éducatives. Par conséquent, les initiatives de collaboration organisationnelle constituent des leviers à partir desquels il est possible d'agir sur la satisfaction professionnelle et, ultimement, sur la valorisation des différentes professions.

Le bien-être du personnel scolaire

Enfin, il est reconnu que le bien-être des acteurs de l'éducation peut avoir des incidences sur la qualité d'un système d'éducation, en influant notamment sur l'attractivité de la profession, le roulement du personnel et la réussite éducative⁸. D'ailleurs, une publication du Conseil supérieur de l'éducation rapporte que les considérations sur la santé mentale et le bien-être dépassent largement celles au sujet de l'état de la profession dans la liste des préoccupations du personnel enseignant⁹. En outre, les recherches récentes tendent à démontrer les avantages de la prise en compte du bien-être du personnel scolaire comme facteur de rétention¹⁰.

⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collaborer/17140>

⁸ Schleicher, A. (2018). *Valuing our teachers and raising their status: How communities can help. International Summit on the Teaching Profession*, Paris, Éditions OCDE. <https://www.oecd.org/education/valuing-our-teachers-and-raising-their-status-9789264292697-en.htm>

⁹ Vlasie, D. (2021). *Santé et bien-être du personnel enseignant : portrait de la situation et pistes de solutions*, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, p. 28. (Études et recherches).

¹⁰ Gagnon, B. (2020). *Recherche-action sur le leadership authentique et postconventionnel et la prise en compte du bien-être du personnel scolaire en contexte de changement*, Essai doctoral, Université de Sherbrooke. <http://hdl.handle.net/11143/16932>

Mesures 15158 et 30100 – Soutenir les actions locales de valorisation du personnel scolaire

Éléments visés

Ces mesures visent à soutenir les organismes scolaires pour qu'ils mettent en œuvre des actions de valorisation qui mobiliseront à la fois les communautés locales et le personnel scolaire, qu'ils créent une culture pérenne de collaboration au sein des écoles et des centres et qu'ils y favorisent un climat de travail bienveillant. Elles se divisent donc en trois volets, dont l'un, visant la collaboration, débutera en 2024-2025, sous réserve de l'approbation des règles budgétaires.

Volet 1 : Soutien aux actions de valorisation du personnel scolaire

Ce premier volet vise à soutenir les organismes scolaires dans la mise en œuvre d'actions de valorisation du personnel scolaire de la formation générale des jeunes, de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle ainsi que dans la création de partenariats avec la communauté afin de faire rayonner le personnel scolaire dans les différents milieux.

À cet égard, les montants alloués pourraient, par exemple, servir à financer les actions suivantes :

Actions	Exemples
Élaboration d'actions de valorisation	<ul style="list-style-type: none">• Mandater un responsable de la valorisation pour amorcer, coordonner et diffuser différentes initiatives mettant en lumière les équipes-écoles et les équipes-centres.• Créer un comité de valorisation.• Élaborer un plan de valorisation.• Organiser des événements de reconnaissance rayonnant dans les communautés.
Partenariats avec divers organismes de la communauté	<ul style="list-style-type: none">• Imaginer des projets collaboratifs entre les établissements scolaires et des centres communautaires.• Encourager les partenariats avec les parents, le milieu des affaires et la communauté.
Promotion d'initiatives locales	<ul style="list-style-type: none">• Investir les plateformes numériques de communication.• Faire connaître localement les projets mobilisants et valorisants.• Multiplier les canaux de communication avec les partenaires de la communauté.

Les organismes scolaires, par le biais de leurs conseillers en communication, seront invités à partager les publications concernant leurs actions de valorisation avec le Ministère. Ainsi, les publications diffusées localement pourront être relayées et publiées sur les plateformes nationales du Ministère.

Quelques définitions d'intérêt

Responsable de la valorisation

Le responsable de la valorisation pourrait avoir pour mandat de promouvoir les actions de valorisation en concordance avec le concept clé décrit préalablement. À cet égard, il pourrait être recruté à l'externe ou faire partie du personnel de l'organisation et voir sa tâche bonifiée ou redéfinie. Il pourrait s'agir d'un agent de développement ou d'un conseiller en communication selon les orientations et les besoins des organisations.

Partenariat

Le partenariat se définit comme une « entente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives¹¹ ». Tous les acteurs de la société touchés par l'éducation peuvent bénéficier d'un engagement mutuel pour la promotion de valeurs communes et, de ce fait, ont avantage à mieux faire connaître le rôle du personnel scolaire. Des gestes concrets et une mobilisation citoyenne autour d'un projet commun permettront de favoriser la valorisation du personnel scolaire et de l'éducation dans son ensemble.

Formule et normes d'allocation

L'enveloppe disponible pour la mesure 15158 est répartie selon un montant de base de 20 000 \$ par organisme scolaire. Le solde de l'enveloppe est réparti au prorata du nombre de postes d'enseignants calculé par le Ministère.

Pour plus de détails, se référer à la [page Web des règles budgétaires](#).

Pour ce qui est de la Mesure 30100, l'enveloppe disponible est répartie au prorata de l'effectif scolaire (formation générale des jeunes et formation professionnelle).

Pour plus de détails, se référer à la [page Web des règles budgétaires dédiée aux Établissements d'enseignement privés agréés aux fins de subventions](#).

¹¹ Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal, Guérin, p. 1002.

Volet 2 : Bienveillance au sein des équipes-écoles et des équipes-centres

Ce deuxième volet vise à favoriser un climat de bienveillance au sein des équipes-écoles et des équipes-centres de la formation générale des jeunes, de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle. À ce sujet, il a été constaté que :

[...] la prise en compte du bien-être a une retombée en termes de performance et d'efficacité organisationnelle en plus d'une meilleure performance contextuelle, ce qui pourrait justifier, chez toute équipe de leaders scolaires, de prendre en compte le bien-être du personnel scolaire pour atteindre les objectifs de l'organisation. De plus, en temps de pénurie de personnel qualifié dans les organisations, comme c'est le cas en éducation actuellement, les retombées sur la santé psychologique des personnes (moins d'anxiété, moins de somatisation, meilleure résilience psychologique) et une meilleure rétention du personnel pourraient être des incitatifs fort importants pour amener des équipes de leaders scolaires à prendre davantage en compte le bien-être du personnel scolaire¹².

Le Ministère souhaite offrir une aide financière aux organismes scolaires afin de soutenir le bien-être de leur personnel et la bienveillance au sein de leur milieu. Ainsi, les centres de services scolaires, les commissions scolaires et les établissements d'enseignement privés agréés aux fins de subventions, les équipes-écoles et les équipes-centres pourront se doter de moyens adaptés à leur réalité pour assurer un climat de travail sain où les personnes prennent soin les unes des autres. Une diversité de mécanismes de prévention pourra être déployée pour favoriser la santé psychologique du personnel, selon la réalité des milieux et de façon complémentaire aux services existants.

À cet égard, les montants alloués pourraient, par exemple, servir à financer les actions suivantes :

Actions	Exemples
Actions de bienveillance	<ul style="list-style-type: none">• Offrir à son personnel une formation préventive telle que Prendre soin de soi et de son bien-être, offerte par la Croix-Rouge.• Créer un comité de bienveillance au sein d'une équipe-école ou d'une équipe-centre.• Mettre en place une stratégie inspirée du réseau de bienveillance du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).• Proposer les cours de premiers secours psychologiques, deux formations de la Croix-Rouge initialement offertes aux veilleurs du réseau de bienveillance du MSSS.
Reconnaissance au travail	<ul style="list-style-type: none">• Implanter un programme de reconnaissance au travail.
Bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none">• Implanter un programme de formation et un service d'accompagnement.• Ajuster son modèle de leadership et de développement pédagogique et organisationnel pour mieux prendre en compte le bien-être du personnel scolaire.
Combinaison d'actions	<ul style="list-style-type: none">• Moduler l'offre existante au sein de son organisation à l'aide de la boîte à outils en lien avec la santé organisationnelle et la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

¹² Gagnon, B. (2020). *Recherche-action sur le leadership authentique et postconventionnel et la prise en compte du bien-être du personnel scolaire en contexte de changement*, Essai doctoral, Université de Sherbrooke, p. 9. <http://hdl.handle.net/11143/16932>

Les équipes des ressources humaines des organismes scolaires pourront constituer un soutien important dans le déploiement de l'un ou l'autre de ces moyens. Au besoin, le personnel compétent en relation d'aide des services éducatifs complémentaires pourrait être mis à contribution.

Il est à noter que cette mesure fait partie de l'Opération main-d'œuvre du plan d'action gouvernemental visant à contrer la pénurie de main-d'œuvre. C'est pourquoi il sera demandé aux organismes scolaires de désigner parmi leur équipe des ressources humaines un répondant chargé de la reddition de comptes relative à l'Opération main-d'œuvre.

Formule et normes d'allocation

L'enveloppe disponible pour la Mesure 15158 est répartie au prorata du nombre de postes d'enseignants calculé par le Ministère.

Pour plus de détails, se référer à la [page Web des règles budgétaires](#).

Pour ce qui est de la Mesure 30100, l'enveloppe disponible est répartie au prorata de l'effectif scolaire (formation générale des jeunes et formation professionnelle).

Pour plus de détails, se référer à la [page Web des règles budgétaires dédiée aux Établissements d'enseignement privés agréés aux fins de subventions](#).

Volet 3 : Collaboration entre les membres d'une équipe-école ou d'une équipe-centre (Début 2024-2025 – plus d'informations à venir)

Ce troisième volet vise à favoriser la collaboration interprofessionnelle entre les membres d'une équipe-école ou d'une équipe-centre de la formation générale des jeunes, de la formation générale des adultes ou de la formation professionnelle.

À cet égard, les montants alloués pourraient être orientés vers les moyens suivants :

Actions	Exemples
Actions de collaboration interprofessionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Établir des directives de collaboration en contexte de travail.• Mettre en place une communauté de praticiens interprofessionnelle.• Encourager les actions de mentorat.• Élaborer un projet innovant de collaboration.• Participer à une journée de formation sur les pratiques collaboratives.• Contribuer à l'éventuel comité de bienveillance qui aura été mis en place au sein d'une équipe-école ou d'une équipe-centre dans le cadre du volet précédent.

Conclusion

Le système éducatif québécois peut compter sur un personnel scolaire compétent et engagé qui soutient la persévérance scolaire, favorise la réussite éducative et contribue au bien-être et au développement global des élèves qui le côtoient quotidiennement. Le rôle de ce personnel est primordial dans nos écoles et nos centres, mais aussi, plus largement, au sein de notre société. Tous les jours, ce personnel participe à l'émulation de la société québécoise.

Les mesures 15158 et 30100 permettront aux organismes scolaires de reconnaître auprès d'un plus large public la contribution exceptionnelle à la mission éducative de chaque personne travaillant dans le réseau scolaire. Les actions mises en œuvre mettront aussi de l'avant les compétences du personnel scolaire et assureront son bien-être, tout en donnant aux milieux la latitude nécessaire pour mettre en place les moyens qui répondent directement à leurs besoins spécifiques.

Nous joindre

Voici les coordonnées à utiliser pour poser vos questions concernant les mesures de soutien aux actions locales de valorisation du personnel scolaire, selon le sujet abordé.

Questions liées aux aspects financiers des mesures :

Direction générale des politiques budgétaires et du financement des réseaux

Courriel : financement@education.gouv.qc.ca

Questions liées à la mise en œuvre des mesures :

Direction de la valorisation de l'éducation et des politiques de formation du personnel scolaire

Courriel : valorisation@education.gouv.qc.ca

