

L'union fait la force !

Créer des
collectivités
florissantes
pour optimiser
la qualité de vie
à Chatham-Kent
grâce au
**Community
Leaders' Cabinet**

Note d'orientation

L'union fait la force ! Créer des collectivités florissantes pour optimiser la qualité de vie à Chatham-Kent grâce au Community Leaders' Cabinet

En bref

- Le Chatham-Kent Community Leaders' Cabinet (CLC) est un réseau composé de dirigeants d'organisations locales, d'organismes gouvernementaux, d'entreprises et d'organismes à but non lucratif, entre autres la Municipalité de Chatham-Kent, United Way/Centraide, Juntura Group et la commission scolaire. En faisant travailler ensemble différents acteurs de la collectivité, le CLC a pour objectif de faire de Chatham-Kent « une collectivité florissante qui optimise la qualité de vie ».
- Un projet de recherche étudiant les raisons pour lesquelles diverses organisations ont adhéré au CLC et continuent d'y participer a permis de formuler les recommandations suivantes pour maintenir et renforcer leur implication :
 - Allouer assez de temps aux membres du CLC, dans les premières phases de la collaboration, pour apprendre à se connaître et à travailler ensemble;
 - S'assurer d'obtenir des succès dès les débuts et tenter de maintenir une approche axée sur l'action au fil de l'évolution du CLC;
 - Doter le CLC de personnel dédié, proche du leadership, et possédant des connaissances en action intersectorielle et des compétences en animation de réunions;
 - Tenir des réunions bien organisées et les plus productives possibles;
 - Favoriser une communication ouverte pendant les réunions pour faciliter la compréhension des rôles respectifs et des avantages de la participation et pour renforcer le lien de confiance entre les membres;
 - Veiller à ce que les dirigeants du CLC s'assurent que les membres se sentent écoutés et en contrôle des processus du CLC;
 - S'assurer que les dirigeants du CLC fournissent aux membres l'information et le soutien requis, durant les réunions et en tout temps.

Pourquoi la collaboration entre organisations est-elle nécessaire pour créer des collectivités qui optimisent la qualité de vie

Les collectivités dans lesquelles vivent les individus ont une influence majeure sur leur bien-être et leur qualité de vie. Les politiques et les décisions des organisations de divers secteurs gouvernementaux et non gouvernementaux (ci-après nommées « les organisations ») ont des répercussions sur les environnements de la vie quotidienne : elles peuvent favoriser ou limiter la création de collectivités florissantes et la qualité de vie de leurs résidents. Ainsi, les politiques ont le pouvoir d'influencer le bien-être et la santé. Comme l'indique de manière poignante le rapport Epp : « Les politiques publiques sont hautement susceptibles d'influencer les choix de la population dans la vie quotidienne. Il n'est pas exagéré de dire que les politiques publiques ont le pouvoir d'offrir aux gens des occasions d'améliorer ou de conserver leur santé de même que de les en priver. Toutes les politiques, dans tous les secteurs, ont un rapport avec la santé¹ ».

Les actions entreprises par Chatham-Kent pour optimiser la qualité de vie

En 2012, plusieurs dirigeants de Chatham-Kent ont signé une résolution officielle visant à améliorer la qualité de vie de la population, ce qui a conduit à la formation du Chatham-Kent Community Leaders' Cabinet² (CLC). Composé de dirigeants d'organisations locales, d'organismes gouvernementaux, d'entreprises et d'organismes à but non lucratif (entre autres United Way/Centraide, la Municipalité de Chatham-Kent, Juntura Group et la commission scolaire), le CLC envisage Chatham-Kent comme une « collectivité florissante qui optimise la qualité de vie³ ». Sa mission est de « travailler ensemble, entre secteurs [d'intervention], pour bâtir une collectivité où la qualité de vie est planifiée, développée et mise de l'avant ». Le CLC a reconnu

Abréviations :

CLC : Community Leaders' Cabinet

que la qualité de vie dans une collectivité est étroitement liée à « un leadership fort dans les secteurs gouvernemental, commercial et social/bénévole de cette collectivité³ ». Afin que l'ensemble des membres de la collectivité ait la possibilité de profiter d'une bonne qualité de vie, la collaboration intersectorielle et l'engagement collectif sont nécessaires pour renforcer les déterminants sociaux de la santé, tels que le logement, l'emploi, l'inclusion sociale, etc.

Depuis sa création, le CLC se réunit chaque trimestre pour discuter des enjeux importants et planifier ses activités. Il a évolué au fil de ses nombreuses réalisations. En 2013, le CLC a publié un rapport qui décrit des outils permettant d'évaluer des indicateurs reflétant la qualité de vie (dans des domaines tels que le sentiment d'appartenance, la santé de la population, l'environnement, la sécurité, etc.)⁴. En 2014, il a publié son premier document stratégique, qui décrivait sa mission et ses projets - parmi lesquels l'action sur des problèmes urgents dans la collectivité tels que le taux élevé d'obésité et la pauvreté infantile². La version la plus récente de ce cadre stratégique porte sur la période de 2019 à 2022. Depuis sa création, le CLC a soutenu plusieurs autres projets dans la communauté, des initiatives telles que la Journée mondiale de la lecture à voix haute, ainsi que des causes comme la demande d'un salaire viable (*living wage*)^{5,6}.

Des leçons à tirer pour poursuivre l'essor du Community Leaders' Cabinet

De novembre 2020 à janvier 2021, l'équipe de recherche **HARMONICS** a mené des entretiens avec 13 membres du CLC afin de connaître les raisons pour lesquelles leurs organisations se sont jointes et continuent de participer à cette instance de collaboration. Sur cette base, l'équipe de recherche a pu formuler un ensemble de conclusions et de recommandations visant à maintenir et renforcer la collaboration au sein du CLC. Ces constats touchent trois grands thèmes : (1) les conditions à créer pour bien démarrer le travail collaboratif, (2) la planification de réunions réussies et (3) le rôle des dirigeants du CLC.

Citations :

Tous les passages entre guillemets sont des citations des membres du comité qui ont été interrogés dans le cadre du projet de recherche, traduites de l'anglais vers le français.

1. Favoriser un bon démarrage du travail collaboratif

Recommandation : Allouer assez de temps aux membres pour apprendre à se connaître et à travailler ensemble dans les premières phases de la collaboration, afin de faciliter l'établissement d'une mission commune.

Au début des travaux du CLC, ses membres ont pris le temps de s'informer sur les intérêts des diverses organisations participantes, d'apprendre à mieux travailler ensemble, et plus particulièrement, de se doter d'une mission commune. Dans un premier temps, le CLC a opté pour une mission étroitement alignée sur celle de United Way/Centraide, l'une des organisations membres : « travailler ensemble, entre secteurs [d'intervention], pour bâtir une collectivité où la qualité de vie est planifiée, développée et mise de l'avant, en mettant l'accent sur la collaboration au sein de la collectivité pour promouvoir une qualité de vie optimale pour l'ensemble de la population ».

Les membres ont trouvé utile de clarifier l'objectif du CLC, car cela leur a permis de constater clairement son alignement avec les intérêts de leurs organisations respectives. Ce constat les a motivés à planifier et à mettre en œuvre des activités dans le cadre du CLC. Cette démarche a également permis aux membres de saisir des occasions de satisfaire leurs propres intérêts et de nouer des liens qui leur ont été utiles également à l'extérieur de leur travail dans le cadre du CLC.

Recommandation : S'assurer d'obtenir des succès dès les débuts pour inciter les membres à poursuivre la collaboration, et tenter de maintenir une approche axée sur l'action au fil de l'évolution du CLC.

Créer des occasions d'obtenir des succès dès les débuts du CLC s'est avéré précieux pour favoriser la collaboration intersectorielle autour d'intérêts communs. Par exemple, en 2014, les membres du CLC ont travaillé ensemble pour soutenir un nouveau règlement antitabac à Chatham-Kent. Pour cela, il a d'abord fallu changer la façon dont les membres du CLC concevaient la santé et les aider à comprendre l'impact des conditions de vie et de travail sur les comportements en matière de santé. Cette démarche les a éclairés quant au rôle que divers secteurs peuvent jouer dans la lutte contre le tabagisme, ce qui les a aidés à raffiner leur discours en faveur d'une nouvelle réglementation. Réussir à modifier la réglementation sur le tabagisme dans toute la région a stimulé les membres à participer à d'autres initiatives de collaboration par la suite.

Initialement axée sur des actions concrètes, l'approche du CLC a progressivement accordé plus de place à la planification stratégique. Bien que les membres reconnaissent la nécessité de travailler aussi sur les stratégies, certains ont exprimé leur inquiétude que cette réorientation amène le comité à « s'égarer ». Cette crainte suggère que ces membres accordaient beaucoup d'importance à l'impact des actions menées par le CLC et qu'ils auraient préféré maintenir le cap sur l'obtention de résultats, parallèlement à l'introduction du travail de planification stratégique.

2. Planifier des réunions réussies

Recommandation : Doter le CLC de personnel dédié, proche du leadership, et possédant des connaissances en action intersectorielle et des compétences en animation de réunions, afin de maintenir l'implication des membres.

Le bureau du maire a affecté une personne de la municipalité à la coordination du CLC, ce qui a aidé à pérenniser l'implication des membres du CLC de plusieurs façons :

- La personne occupant ce poste possédait des connaissances pertinentes sur plusieurs sujets, y compris sur l'impact qu'ont les politiques de divers secteurs d'intervention sur la qualité de vie et le bien-être. Grâce à ces connaissances, cette personne a pu travailler avec le maire à établir l'ordre du jour des réunions et à les animer en fonction des enjeux prioritaires du moment. Cela a permis la tenue de réunions efficaces et productives, à la grande satisfaction des membres;
- La création du poste de coordination a permis d'alléger la tâche des membres du CLC, notamment en ce qui concerne le travail à réaliser entre les réunions. Par conséquent, les membres ont pu concentrer leurs efforts sur leur participation aux réunions, d'une façon qui profitait davantage à leurs organisations respectives;
- Le poste de coordination étant rattaché à l'équipe du maire, la personne responsable était en position de communiquer avec les partenaires au sujet du CLC dans les meilleurs délais et avec légitimité. Ceci a démontré aux membres que le CLC était une priorité politique et a renforcé leur engagement.

« Je suis très redevable à mon équipe. [...] C'est grâce à elle que tout cela est devenu réalité. Et je lui dois beaucoup. Nous avons pris une idée, nous l'avons dépoussiérée et lui avons donné un cadre, puis c'est mon équipe qui l'a concrétisée. »

Recommandation : Tenir des réunions bien organisées et les plus productives possibles pour instaurer un dynamisme dès le début et renforcer l'adhésion des membres.

Compte tenu de la taille importante du CLC (26 organisations membres) et du long intervalle de temps entre les réunions (trimestrielles), il était essentiel pour les membres que les réunions du CLC soient bien organisées et les plus productives possibles. Certaines personnes ont souligné l'efficacité des réunions, qui démontrait que les dirigeants du CLC respectaient les membres. Cet aspect était particulièrement important au début, lorsque les membres évaluaient encore si le CLC valait la peine qu'ils et elles y consacrent leur temps limité.

« On se réunissait avant la réunion avec [...] les deux coprésidents [...] et la personne affectée [à la coordination]. On examinait l'ordre du jour [et] on détaillait très précisément ce qu'on voulait accomplir lors de la réunion. On voulait connaître les résultats [...]. Pourquoi abordons-nous ce sujet et quel est l'objectif que nous voulons atteindre? »

Grâce à la tenue de réunions efficaces, les membres du CLC ont réussi à créer un élan dès le début; ils ont notamment pu déterminer les intérêts collectifs et entreprendre un exercice de planification stratégique pour aligner les demandes de financement au gouvernement provincial sur les initiatives du CLC. Certains individus estiment toutefois que la croissance du bassin de membres du CLC a entraîné une perte de productivité des réunions : il n'y avait plus assez de temps pour aborder les enjeux en profondeur et planifier les actions.

« [Cela] a dilué une partie des discussions parce qu'il y a trop de monde autour de la table. [...] Le nombre d'opinions n'est jamais un problème. C'est plutôt le fait d'avoir à recueillir toutes les différentes opinions qui prend plus de temps, et tout le monde a l'impression de devoir donner son avis. »

Recommandation : Favoriser une communication ouverte pendant les réunions pour faciliter la compréhension des rôles respectifs et des avantages de la participation et pour renforcer le lien de confiance entre les membres.

Les membres appréciaient que plusieurs initiatives aient été prises pour encourager une communication ouverte lors des réunions. Dès le début, chaque personne a été invitée à partager le plan stratégique de son organisation, ce qui a permis de mieux saisir le rôle de chacune et les avantages de participer. Lorsque les membres n'étaient pas à l'aise de s'adresser à l'ensemble du comité, les dirigeants du CLC ont organisé des discussions en petits groupes durant les réunions afin de faciliter le partage d'information. Au fil du temps, comme les membres avaient le sentiment de pouvoir s'exprimer librement, ils ont pu développer un langage commun pour parler des enjeux locaux et ils ont eu plus de facilité à se demander les uns aux autres de rendre des comptes sur leurs actions respectives. Ceci leur a permis de maintenir le cap sur les objectifs généraux et la vision du CLC, tout en travaillant sur des aspects précis de certains chantiers stratégiques.

Il est arrivé que les rôles et responsabilités de certains membres se chevauchent. Cependant, grâce au lien de confiance et à la communication ouverte qui se sont développés au fil du temps, les relations entre les membres sont demeurées harmonieuses : chaque personne s'est plutôt concentrée sur l'avancement des travaux du CLC.

« [La concordance entre la vision de notre organisation et celle du CLC a été] aidante, mais ma participation visait surtout à nouer des liens avec d'autres membres de la collectivité. Je ne crois pas qu'il était nécessaire que les visions concordent parfaitement pour que je participe. »

3. Le rôle des dirigeants du CLC

Recommandation : Veiller à ce que la direction du CLC s'assure que les membres se sentent écoutés et en contrôle des processus du CLC, afin qu'ils s'investissent davantage.

Plusieurs personnes membres du CLC ont insisté sur l'importance de se sentir écoutées et d'avoir la maîtrise des processus du CLC, tels que l'établissement des ordres du jour, le travail sur les enjeux, le partage d'information et la prise de décision lors des réunions. La direction du CLC a favorisé cela de plusieurs façons :

- Après un changement de direction en 2018, le nouveau dirigeant du CLC a rencontré individuellement tous les membres pour recueillir leurs commentaires sur l'orientation générale du CLC, ce qui a donné aux organisations l'occasion de faire part de leurs intérêts respectifs;
- La direction a veillé à ce que ce soient les membres qui décident des enjeux les plus pressants à traiter, ce qui a motivé les membres à passer à l'action rapidement;
- L'implication des organisations dans les activités du CLC était volontaire. Cela a incité les membres à rester impliqués, car ils pouvaient se concentrer sur les initiatives qui concordaient le mieux avec le mandat de leur organisation. La direction du CLC a soutenu les membres dans cette voie en recherchant des occasions de promouvoir les intérêts de chaque organisation membre;

- La direction du CLC a instauré une culture d'inclusion et a démontré sa passion pour le changement, ce qui a incité les membres à participer aux réunions du CLC. Par exemple, une personne membre estimait que la direction était sincère quand elle exprimait que « nous sommes tous dans le même bateau et nous pouvons accomplir de grandes choses ensemble ». La direction du CLC a instauré une culture d'inclusion et a démontré sa passion pour le changement, ce qui a incité les membres à participer aux réunions du CLC. Par exemple, une personne membre estimait que la direction était sincère quand elle exprimait que « nous sommes tous dans le même bateau et nous pouvons accomplir de grandes choses ensemble ».

« [Le président] est un bâtisseur communautaire. Il est très chaleureux et avenant, et les choses lui tiennent à cœur. [...] Il est sympathique en personne et exprime beaucoup d'enthousiasme. Je pense qu'il apprécie les membres du comité et le travail qu'ils accomplissent. Il s'efforce au quotidien d'approfondir l'esprit de communauté ici. »

Recommandation : S'assurer que les dirigeants du CLC fournissent aux membres l'information et le soutien requis, durant les réunions et en tout temps, pour stimuler leur participation continue.

En fournissant un soutien et des renseignements adéquats aux membres, la direction a démontré son intérêt pour le travail du CLC. Elle a fait en sorte que chaque personne se sente valorisée et respectée, ce qui a augmenté la productivité du comité. Facteur important : la direction a offert son soutien durant les réunions, mais aussi en tout temps, pour interagir le plus possible avec les membres. Par exemple, la direction maintenait le contact avec les membres pour les tenir au courant des événements organisés dans la collectivité. De plus, lorsque de nouvelles personnes membres se joignaient au comité, les dirigeants créaient un sentiment d'inclusion et d'appartenance en s'informant des besoins de ces personnes. Avec les membres de plus longue date, la direction a également maintenu un dialogue continu entre les réunions, afin de s'assurer que tout le monde demeure informé de l'état des travaux du CLC.



1. Epp, J. (1986). La santé pour tous : plan d'ensemble pour la promotion de la santé. Ottawa, ON : Santé et Bien-être social Canada. Consulté en ligne à : <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/systeme-soins-sante/rapports-publications/regime-soins-sante/sante-tous-plan-ensemble-promotion-sante.html>
2. Chatham-Kent Community Leaders' Cabinet (2014). Strategy Document 2014. Chatham-Kent, ON.
3. Chatham-Kent (2023). CK Community Leaders' Cabinet. Consulté en ligne à : <https://www.chatham-kent.ca/localgovernment/mayor/Pages/Community-Leaders'-Cabinet.aspx>
4. Fay, L., et Fraleigh, D. (2014). Discovering the Cost of Living for Chatham-Kent: Using a Living Wage Framework. Chatham-Kent, ON.
5. Chatham-Kent Community Leaders' Cabinet (2017). Chatham-Kent Community Leaders' Cabinet 2017 Year End Update. Chatham-Kent, ON. Consulté en ligne à : <https://www.chatham-kent.ca/localgovernment/mayor/Documents/CKCLC%20Year%20in%20Review%202017.pdf>
6. Chatham-Kent Community Leaders' Cabinet (2018). Chatham-Kent Community Leaders' Cabinet 2018 Year End Update. Chatham-Kent, ON. Consulté en ligne à : https://www.chatham-kent.ca/localgovernment/mayor/Documents/CKCLC%20Year%20in%20Review%202018_v2.pdf

Équipe HARMONICS

Ce document a été conçu par l'équipe de recherche **HARMONICS** (Ketan Shankardass, PhD - Wilfrid Laurier University (WLU), Patricia O'Campo, PhD - St. Michael's Hospital (SMH), Ahmed Bayoumi, MD, MSc - SMH, Carles Muntaner, PhD - University of Toronto (UT), Lauri Kokkinen, PhD - Tampere University, Alexandre Lebel, PhD - Université Laval, Alix Freiler, PhD(c) - SMH) en collaboration avec Rosana Salvaterra, MD, MSc - Peterborough Public Health, Joyce Lock, MD, MSc - Southwestern Public Health, Karen Loney, MA - Ville de Chatham-Kent et Olivier Bellefleur, MA, MSc - Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS). Maria Guglielmin, PhD - WLU a rédigé le document. Emily Schneider, BSc - WLU et Pau Gálvez Hernández, RN, PhD(c) ont contribué à l'analyse des données et à la rédaction. Florence Morestin, MSc - CCNPPS a fourni une expertise supplémentaire pour la rédaction et l'édition. Laura Zettler, MSc - Chatham-Kent Public Health a offert ses conseils et a commenté une version préliminaire de ce document.

Toute question à propos du présent document peut être adressée à Ketan Shankardass (kshankardass@wlu.ca).

HAR MON ICS



© HARMONICS 2024

Digital Object Identifier (DOI)
<https://doi.org/10.51644/LHOQ5876>

Pour plus d'informations sur cette série, voir: <https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/lunion-fait-la-force-cinq-notes-orientation-sur-les-moyens-de-renforcer-la-mise-en-oeuvre-de-la-sante-dans-toutes-les-politiques-sdtp-au-niveau-local-en-ontario-et-au-quebec/>