

L'union fait la force !

Renforcer
la collaboration
intersectorielle
pour une
meilleure
qualité
de vie à

Elgin St. Thomas
grâce au Community
Leaders' Cabinet

Note d'orientation

L'union fait la force ! Renforcer la collaboration intersectorielle pour une meilleure qualité de vie à Elgin St. Thomas grâce au Community Leaders' Cabinet

En bref

- En 2015, Elgin St. Thomas a mis sur pied un Community Leaders' Cabinet (CLC) regroupant des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux afin que ceux-ci travaillent ensemble pour améliorer la qualité de vie de la population locale.
- Dans le cadre d'une recherche sur la collaboration entre les organisations au sein du CLC, plusieurs façons de soutenir et de renforcer la concertation ont été observées, et les recommandations suivantes ont été formulées :
 - Inviter des organisations ayant des valeurs concordantes, des champs d'intérêt distincts et de l'expérience de collaboration dès les débuts du comité.
 - Viser à ce qu'un ou une leader de la collectivité, reconnue et en position de pouvoir, se joigne au comité ou du moins l'appuie.
 - Faire connaître les retombées positives que la collaboration intersectorielle a eues dans des régions comparables.
 - Viser des buts faciles à atteindre et bénéfiques pour bon nombre d'organisations dès les premières étapes.
 - Tenir régulièrement des réunions en personne.
 - Faire connaître les sujets de discussion avant les réunions, se concentrer sur un petit nombre de sujets pragmatiques et prévoir une animation structurante et des ressources de soutien.
 - Laisser aux membres le temps de tenir des discussions ouvertes pendant les réunions.
 - Fixer pour le comité des objectifs larges et consensuels.
 - Mettre en place des structures de gouvernance qui motivent la participation volontaire.
 - Souligner aux membres les divers avantages de leur participation, aux débuts du comité puis au fil du temps.

Pourquoi miser sur la collaboration intersectorielle pour améliorer la qualité de vie?

La qualité de vie d'une personne peut se mesurer à sa possibilité de se sentir bien, d'être en bonne santé physique et mentale, et de se sentir en mesure de jouer un rôle et de trouver de la satisfaction dans sa vie¹. Bon nombre de facteurs influent sur la qualité de vie, notamment les milieux de vie et les expériences quotidiennes, par exemple dans le domaine de l'emploi, de l'accès au logement et à l'alimentation, de la scolarité, du revenu et de la sécurité du quartier dans lequel on réside. Or, ces facteurs sont façonnés d'une multitude de façons par les politiques et les programmes des gouvernements et de toutes sortes d'organisations au sein d'une collectivité. C'est pourquoi les initiatives visant à améliorer la qualité de vie d'une population ont intérêt à miser sur la collaboration et la coordination entre diverses organisations gouvernementales et non gouvernementales. Cette approche est connue sous le nom de « Santé dans toutes les politiques » (SdTP).

Abréviations :

CLC : Community Leaders' Cabinet
 SdTP : Santé dans toutes les politiques

Comment Elgin St. Thomas a eu recours au Community Leaders' Cabinet pour améliorer la qualité de vie de ses résidents

En 2015, la mairesse de St. Thomas a convoqué un Community Leaders' Cabinet (CLC) regroupant des chefs de file provenant d'un large éventail d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux de la région, notamment des groupes représentant les peuples autochtones, le secteur de la santé publique, les services policiers, le milieu de l'éducation et celui des affaires. Le CLC avait pour vision d'améliorer la qualité de vie de toute la population de Elgin St. Thomas. Le Bureau de santé publique, chargé de suivre les progrès et de promouvoir l'efficacité de l'initiative, a suggéré l'adoption d'une approche de SdTP². Le CLC a mis sur pied un comité de pilotage pour promouvoir la collaboration entre les organisations (collaboration intersectorielle) dans le but d'améliorer la qualité de vie de la population. Il s'agissait d'utiliser le pouvoir collectif des organisations membres pour soutenir des actions et des initiatives et de mieux faire connaître divers enjeux, notamment en signant des lettres de soutien et en intervenant auprès d'élus et d'élues^{3,4,5}. Le CLC a également créé un tableau de bord, appelé le « Elgin St. Thomas Selfie », pour mesurer divers aspects de la qualité de vie de la population, notamment la santé, l'emploi et l'économie, le bien-être, l'éducation, les conditions sociales, le logement abordable et le transport^{2,6}.

Des constats sur les façons de renforcer l'action collaborative à Elgin St. Thomas

Entre octobre 2020 et juillet 2021, l'équipe de recherche **HARMONICS** a interviewé 10 membres du CLC pour découvrir pourquoi les organisations avaient choisi de se lancer dans la collaboration intersectorielle au sein du comité de pilotage et pourquoi elles y demeuraient actives. La présente note d'orientation contient des recommandations et un résumé des constats tirés de ce projet de recherche. Elle vise à éclairer la poursuite de la concertation entreprise pour améliorer la qualité de vie de la population de Elgin St. Thomas. Les recommandations et les constats touchent trois thèmes principaux : 1) les stratégies à adopter au début de la collaboration; 2) la planification et l'organisation de réunions efficaces; 3) les éléments favorables à la collaboration entre les organisations.

Citations :

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

1. Stratégies à adopter dans les premières phases du comité pour faciliter la collaboration intersectorielle

Recommandation : Lors du recrutement des membres du CLC, inviter des organisations ayant des valeurs concordantes, des champs d'intérêt distincts et de l'expérience de collaboration afin d'améliorer les relations de travail au sein du comité.

À la création du CLC, ses dirigeants ont cherché à mettre sur pied un comité « délibérément convergent », visant un objectif commun, et ce, en utilisant différentes stratégies. La première stratégie a été d'inviter des organisations ayant un champ d'intérêt unique au sein de la collectivité, afin de réduire les risques de mésententes reliées au chevauchement des responsabilités et des mandats. Les dirigeants ont aussi tenté de trouver des organisations qui avaient déjà mené des travaux en collaboration (des organisations « ayant l'esprit d'équipe ») pour établir un comité familier des types de difficultés et d'avantages associés à cette approche et pour encourager un intérêt partagé pour le travail en concertation parmi les membres. Lorsque leurs organisations avaient déjà une expérience de collaboration, les membres du comité ont rapporté que ces relations préexistantes avaient augmenté leur confiance à s'impliquer au sein du CLC.

Une autre stratégie a été de cibler des organisations ayant un intérêt marqué pour le bien-être de la collectivité. Cette stratégie a favorisé une convergence des valeurs et a fait percevoir aux organisations que participer au sein du CLC favoriserait leurs intérêts. Ainsi, les travaux du CLC apparaissaient bénéfiques à la fois pour les organisations membres et pour l'ensemble de la collectivité.

Recommandation : Dès les premières étapes de la collaboration intersectorielle, viser à ce qu'un ou une leader de la collectivité, reconnue et en position de pouvoir, se joigne au comité ou du moins l'appuie, pour favoriser la mobilisation des membres.

Dans les premiers temps du CLC, l'appui de la mairesse a permis d'en accroître la valeur perçue, ce qui a encouragé les membres des organisations partenaires à y prendre part. En outre, les membres estimaient que leur participation à un comité auquel siégeait aussi la mairesse leur donnerait l'occasion d'atteindre les buts de leur organisation, puisque cette participation donnait de la visibilité aux enjeux auxquels ils faisaient face.

Recommandation : Pour susciter l'enthousiasme et l'engagement envers le travail intersectoriel dès les premières phases, faire connaître les retombées positives que la collaboration intersectorielle a eues dans d'autres régions.

L'approche intersectorielle pour la qualité de vie mise en oeuvre dans la région voisine de Chatham-Kent a été présentée aux membres du CLC. Cela leur a montré en quoi la collaboration intersectorielle pouvait être efficace et pragmatique si elle était implantée à Elgin St. Thomas. Les membres des organisations hors du secteur de la santé ont par conséquent mieux compris l'importance du CLC parce qu'ils ont appris à connaître les déterminants sociaux de la santé et le rôle que leur organisation pouvait jouer dans la mise en place de changements positifs dans la collectivité. Par exemple, un membre du comité a expliqué qu'il avait commencé à interagir plus directement avec des membres de la collectivité pour comprendre comment mieux répondre à leurs besoins. Le succès du modèle a incité les membres à davantage coordonner leurs actions, car ils ont constaté que le CLC représentait une occasion d'apporter des améliorations dans leur milieu (puisque l'on y discute de solutions plutôt que de problèmes).

Recommandation : Dès les premières étapes, viser des buts faciles à atteindre et bénéfiques pour bon nombre d'organisations, pour que les membres perçoivent les retombées positives de la collaboration sur leurs secteurs respectifs.

Aux premiers temps du CLC, viser des objectifs faciles à atteindre (« à portée de main », pour résoudre des « problèmes faisant consensus ») et pertinents pour toutes les organisations a permis d'accroître les perceptions favorables du CLC, car les membres ont pu constater que la collaboration avait une influence positive sur les buts de leur organisation. Les premiers succès du CLC, comme l'obtention d'un financement et la mise en oeuvre de changements à l'échelle locale dans le cadre du programme Action communautaire Enfants en santé / Healthy Kids Community Challenge, ont également encouragé des membres à maintenir leur participation. C'était particulièrement vrai pour les membres issus d'organisations n'appartenant pas au secteur de la santé.

2. Planifier et organiser des réunions efficaces

Recommandation : Tenir régulièrement des réunions en personne afin que les membres puissent faire du réseautage et renforcer leurs relations avec les autres.

Avoir régulièrement des réunions en présentiel avec un vaste éventail d'organisations a approfondi les liens en permettant aux membres de nouer des relations avec des personnes d'organisations avec lesquelles ils n'auraient pas interagi en temps normal. Le réseautage a permis la création de nouvelles relations de travail, ce qui a donné lieu à de nouvelles possibilités de financement et de collaboration, ainsi qu'à l'émergence de nouveaux champions au sein de la collectivité. En échangeant avec d'autres organisations et en apprenant d'elles, les membres ont appris à s'intéresser à d'autres secteurs, ce qui a renforcé les relations existantes et nouvellement formées et leur a permis de travailler avec des partenaires en dépit de leurs différences.

[Membre] : « La majorité d'entre eux, je ne les connaissais probablement que superficiellement, uniquement par leur nom. Mais les relations sont telles maintenant que nous pouvons décrocher le téléphone et nous parler; nous nous voyons aux réunions. S'il y a un problème, c'est facile d'en parler. Et c'est très positif. »

[Responsable de l'entrevue] : « Et c'est grâce au CLC? »

[Membre] : « Absolument. Comme vous l'avez dit tout à l'heure, c'est du réseautage. »

Recommandation : Pour assurer des réunions constructives, diffuser les informations pertinentes avant les réunions, se concentrer sur un petit nombre de sujets pragmatiques et prévoir une animation structurante et des ressources de soutien.

Les personnes interrogées étaient d'avis que la structure des réunions du CLC renforçait la participation des membres et améliorait la collaboration entre les organisations, pour plusieurs raisons :

- La diffusion d'information aux membres à l'avance permettait une participation constructive pendant les réunions, car les membres :
 - avaient le temps de se préparer aux réunions en discutant des questions délicates à l'interne;
 - avaient une compréhension nuancée des enjeux au moment de la réunion.
- Le choix de mettre un nombre limité de points à l'ordre du jour et de rester centrés sur la réalisation de progrès dans l'action collaborative faisait que les membres avaient le sentiment que leur contribution était utilisée judicieusement pour s'attaquer aux problèmes de la collectivité et aurait des retombées au fil du temps.

- L'animation des réunions, pensée pour maintenir l'attention des membres sur les objectifs du CLC et le but commun, était appréciée. Lorsque les réunions n'étaient pas suffisamment encadrées, les conversations déviaient et des conflits surgissaient parfois, ce qui a ralenti les progrès au cours des premières étapes de la mise en oeuvre.
- Bénéficier d'un soutien administratif pour les réunions a permis de maintenir une communication régulière portant sur des initiatives pertinentes, les actions entreprises et les progrès du CLC, ce qui a amélioré la mobilisation et l'implication des partenaires, car ils étaient ainsi en mesure de consacrer leur temps à l'action collaborative.

Recommandation : Pendant les réunions, laisser aux membres le temps de tenir des discussions ouvertes afin qu'ils apprennent les uns des autres et en viennent à aborder les problèmes de façon plus intégrée.

Plusieurs membres ont souligné l'importance de consacrer du temps aux discussions ouvertes pendant les réunions du CLC. Ils étaient d'avis que le dialogue ouvert était un moyen d'amplifier la voix de la collectivité, en la portant jusqu'à d'autres personnes importantes au plan local. Les membres avaient également l'impression d'avoir mieux compris comment remédier aux inégalités au sein de la collectivité. Dans certains cas, le dialogue ouvert a permis à des membres d'apprendre comment d'autres organisations abordaient de manières différentes des enjeux locaux similaires. Cela les a amenés à appréhender ces enjeux de manière globale et avec plus d'empathie et, ultimement, à changer leurs pratiques internes.

« J'ai appris de leurs perspectives et de leurs conversations. C'est un grand avantage... parce que cela se répercute sur le reste de notre organisation. Maintenant, je vais à la rencontre de la population et il ne fait aucun doute que ma vision de la vie a été influencée par certaines de ces discussions et certaines de ces personnes. »

3. Quelques éléments favorables à la collaboration entre les organisations.

Recommandation : Fixer pour le comité des objectifs larges et consensuels pour promouvoir l'établissement de valeurs communes et de relations de travail respectueuses ainsi que l'arrimage des objectifs.

L'accent mis sur des objectifs qui n'étaient pas politiquement partisans, tels que le service à la collectivité et l'amélioration de la qualité de vie, a encouragé les têtes dirigeantes de différentes organisations à se joindre au CLC. Résultat : tous ont pu s'entendre sur des valeurs communes, ce qui a favorisé un environnement de travail positif pour les membres, notamment des relations respectueuses, et ainsi contribué à la mobilisation continue des membres. Le fait d'avoir une conception ouverte de ce que signifie « améliorer la qualité de vie », incluant la santé et d'autres aspects (par exemple, la sécurité), a fait en sorte que cet objectif soit cohérent avec les mandats respectifs d'un vaste éventail d'organisations membres, ce qui a favorisé la collaboration.

Recommandation : Mettre en place des structures de gouvernance qui motivent la participation volontaire afin que les organisations membres gardent le cap sur leurs propres responsabilités tout en collaborant aux initiatives du CLC.

Puisque les organisations membres du CLC n'y sont pas liées par des accords de reddition de comptes contraignants, les membres étaient plus disposés à collaborer, car ils pouvaient participer d'une façon qui satisfaisait également à leurs propres structures (internes) de gouvernance et de responsabilités. Par exemple, la direction du CLC ne s'attendait pas à ce que les organisations membres assument d'autres rôles ou responsabilités que ceux qu'elles assumaient déjà au sein de la collectivité. De ce fait, les membres du CLC ont pu s'impliquer de façon flexible au fil du temps. Comme l'objectif du CLC était de

trouver collectivement des moyens d'améliorer la qualité de vie de la population locale et puisque le financement de ces activités était recherché auprès de sources externes (il n'était pas attendu que les organisations membres contribuent financièrement), il n'y avait pas de concurrence à l'égard des ressources entre les membres du CLC.

« Nos structures de gouvernance officielles demeuraient au sein de nos propres organisations. Il s'agissait d'une gouvernance volontaire concertée pour faire progresser des initiatives communes. »

Recommandation : Pour encourager l'implication dans le CLC au début et la maintenir au fil du temps, souligner aux membres les divers avantages de leur participation afin qu'ils constatent que tout le monde y gagne.

Dans les cas où les secteurs ne percevaient pas le CLC comme une solution avantageuse pour tous, les organisations étaient moins disposées à se mobiliser avec d'autres membres parce qu'elles n'étaient pas en mesure de voir les avantages du travail intersectoriel. Elles n'y voyaient pas de possibilités intéressantes et ne percevaient pas de similitudes de valeurs avec les autres membres.

Les membres qui estimaient que leur participation au CLC procurait un ensemble d'avantages à leur organisation et aux autres membres ont été plus enclins à s'investir dans le CLC dès le début et au fil du temps. Dans certains cas, les membres d'organisations d'un autre domaine que celui de la santé ont constaté que leur participation leur donnait un accès accru à du financement et à d'autres ressources. Ils se sentaient encouragés à participer au CLC lorsqu'ils constataient que leurs valeurs étaient semblables et que le CLC pouvait faire avancer les objectifs de leur secteur.

« Nous avons essayé d'inclure l'idée du gagnant-gagnant dans toutes les interactions, afin que ce ne soit jamais seulement le Bureau de santé publique qui impose son programme d'action. Ainsi, si quelqu'un n'affichait pas franchement ses objectifs, nous organisions une réunion autour d'un café pour essayer de comprendre ses hésitations ou ses buts, puis nous cherchions comment faire en sorte que tout le monde y trouve son compte. »



1. Jenkinson, C. (2023). Quality of life. Dans *Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/quality-of-life>
2. Corporation of the City of St. Thomas. (2015). Chairman Minutes of the Second Meeting of the Community Leaders' Cabinet, 1 December 2015.
3. Corporation of the City of St. Thomas. (2015). Chairman Minutes of the First Meeting of the Community Leaders' Cabinet, 3 November 2015.
4. Corporation of the City of St. Thomas. (2017). Chairman Minutes of the Eighth Meeting of the Community Leaders' Cabinet, 26 January 2017.
5. Corporation of the City of St. Thomas. (2017). Chairman Minutes of the Twelfth Meeting of the Community Leaders' Cabinet, 6 December 2017.
6. St. Thomas-Elgin Community Leaders' Cabinet. (2021). Framework. <https://stthomaselgincl.ca/framework>

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. Cynthia St. John, MBA - Southwestern 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



© HARMONICS 2024

Digital Object Identifier (DOI)
<https://doi.org/10.51644/VFAR7494>

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/>