

Un outil pour réfléchir aux capacités organisationnelles en matière de politiques publiques favorables à la santé



4. ANALYSE PAR DIMENSION : MAIN-D'OEUVRE

2026

L'OUTIL EN BREF

Pour soutenir les organisations de santé publique, le CCNPPS a développé un outil permettant de structurer la réflexion et d'identifier des leviers d'action concrets en matière de politiques publiques favorables à la santé (PPFS).

Ce document est le quatrième d'un ensemble de six documents qui composent l'outil :

1. Portrait de votre situation
2. Analyse par dimension : Partenariats
3. Analyse par dimension : Structures organisationnelles et les ressources
- 4. Analyse par dimension : Main-d'œuvre**
5. Analyse par dimension : Développement des connaissances
6. Analyse par dimension : Leadership et gouvernance

Ce que vous trouverez dans ce document

Ce document vous propose une structure pour réfléchir à des pistes concrètes de renforcement des capacités organisationnelles en matière de PPFS, en mobilisant la **main-d'œuvre** comme levier d'action.

Le document est divisé selon trois stratégies associées à cette dimension :

1. La connaissance des acteurs et actrices au sein de votre organisation

2. Le décloisonnement du travail au sein des organisations

3. La formation des professionnels et professionnelles

Pour chacune de ces stratégies, des questions de réflexion vous sont proposées, afin de vous amener à décrire les actions mises en œuvre dans votre organisation, à les situer dans une réflexion plus large et à explorer des pistes d'amélioration. Des ressources complémentaires sont proposées pour chaque stratégie afin d'approfondir votre réflexion et de cibler des approches adaptées à vos objectifs.



COMMENT UTILISER CE DOCUMENT?

À l'instar du document *Portrait de votre situation*, celui-ci peut être complété individuellement ou en groupe selon les préférences et le contexte d'utilisation.

Avant de commencer, nous vous suggérons d'enregistrer une copie du document afin de conserver vos réponses et pouvoir y revenir au besoin.

Étape 1 : Répondez aux questions proposées pour chacune des stratégies afin de décrire et de clarifier les initiatives mises en œuvre au sein de votre organisation.

Étape 2 : En examinant vos réponses issues de l'étape 1, répondez aux questions de réflexion pour mieux contextualiser le travail de votre organisation et ainsi prendre en considération des pistes à explorer pour renforcer vos capacités organisationnelles en matière de PPFS.

Étape 3 : Explorez les ressources proposées pour approfondir les réflexions amorcées aux étapes 1 et 2. Elles peuvent vous aider à cibler des stratégies adaptées aux objectifs de votre organisation.

Ces ressources offrent aussi des outils et des exemples concrets pouvant soutenir la mise en œuvre de stratégies que vous jugerez pertinentes pour votre organisation. Vous y trouverez des références à des sections précises du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) ainsi qu'une liste de ressources supplémentaires disponibles en ligne.

Main-d'œuvre : Les ressources humaines disposant de compétences et de connaissances suffisantes pour promouvoir et mettre en œuvre des PPFS.

1 CONNAISSANCE DES ACTEURS ET ACTRICES AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

Étape 1 – Description des initiatives mises en œuvre par votre organisation

- Utilisez-vous ou avez-vous déjà utilisé des outils pour répertorier et analyser les personnes, les équipes et les gestionnaires qui participent à la promotion des PPFs au sein de votre organisation? Si oui, décrivez brièvement ces outils.
- Ces outils permettent-ils de mieux comprendre les réseaux et les interactions entre ces personnes et ces équipes?

Étape 2 – Questions de réflexion

- Croyez-vous connaître adéquatement les personnes et les équipes actives ou ayant le potentiel de contribuer à la promotion des PPFs au sein de votre organisation?
- Comment décririez-vous votre niveau de compréhension des dynamiques et interactions entre ces personnes et ces équipes?

Étape 3 – Ressources

La section 3.3.1, « Cartographier les acteurs au sein même des organisations », à la page 28 du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) explore l'utilisation des analyses de réseaux et des groupes de discussion pour mieux repérer les personnes et les équipes pouvant être mobilisées en faveur des PPFs. Elle présente également deux exemples concrets : l'un illustrant l'application de l'analyse de réseaux pour comprendre les dynamiques de réseautage au sein d'une organisation de santé publique, et l'autre montrant comment des groupes de discussion menés au sein d'une organisation de santé publique ont contribué à cartographier les personnes et les équipes concernées (ou susceptibles de l'être) par les actions liées aux changements climatiques.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- Bay Area Regional Health Inequities Initiative. (2010). *Local Health Department Organizational Self-Assessment for Addressing Health Inequities. Toolkit and Guide to Implementation*. <https://static1.squarespace.com/static/647f6cbb489b5b79d0952c3f/t/6494015506cb273f8a06271d/1687421270442/LHD+Assessment.pdf>
- Health In Partnership. (2022). *Activities to Deepen Your Power-Building Analysis. Chapter 1: Assessing Your Power*. <https://humanimpact.org/hipprojects/activities-to-deepen-your-power-building-analysis/?strategy=>
- Moran, J. W. et Duffy, G. L. (2010). *Team Chartering*. Quality Texas Foundation. <https://www.naccho.org/resource-hub-articles/tools-templates-team-chartering-article>

2 LE DÉCLOISONNEMENT DU TRAVAIL AU SEIN DES ORGANISATIONS

Étape 1 – Description des initiatives mises en œuvre par votre organisation

- Quels moyens permettent de surmonter les barrières à la collaboration entre les équipes ou départements de votre organisation en matière de PPFS?
- Certaines personnes sont-elles mandatées pour favoriser le décloisonnement entre les individus ou les équipes participant aux initiatives de PPFS? Si c'est le cas, quels sont leurs rôles et leurs principales responsabilités?
- Est-ce que les professionnels et les professionnelles susceptibles de contribuer aux PPFS disposent d'espaces pour discuter et collaborer sur ces enjeux? Si oui, décrivez ces espaces.

Étape 2 – Questions de réflexion

- Au sein de votre organisation, dans quelle mesure le travail en vase clos entre les personnes ou équipes contribuant (ou pouvant contribuer) aux PPFS représente-t-il une barrière pour agir sur ces dernières?
- Voyez-vous des moyens potentiels de soutenir le décloisonnement et de favoriser la collaboration entre les équipes et les professionnelles et professionnels en matière de PPFS?

Étape 3 – Ressources

Pour approfondir votre réflexion sur les stratégies favorisant le décroisement des personnes et des équipes pouvant contribuer à l'avancement des PPFs, vous pouvez consulter la section 3.3.2 « Soutenir des initiatives de "décroisement" à l'intérieur des organisations » à la page 30 du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) Elle aborde les stratégies de coordination locale et de création d'espaces de discussion pour faciliter les collaborations, favoriser le dialogue et améliorer le travail en matière de PPFs. Cette section présente aussi un exemple de création d'espace de discussion et visant à renforcer la prise de décision éclairée par des données probantes.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- Association of State and Territorial Health Officials. (s.d.). *Boundary Spanning Leadership Preparation Worksheet*. <https://www.astho.org/topic/leadership-and-workforce-development/boundary-spanning-leadership/resources/>
- Association of State and Territorial Health Officials. (s.d.). *Five Types of Boundaries*. <https://www.astho.org/490095/globalassets/pdf/bsl-content-guide-infographic.pdf>
- Australia and New Zealand School of Government. (2020). *Becoming a Boundary Spanning Public Servant*. <https://anzsog.edu.au/research-insights-and-resources/research/becoming-a-boundary-spanning-public-servant/>
- Fick-Cooper, L., Williams, A., Moffatt, S., et Baker, E. L. (2019). "Boundary Spanning Leadership: Promising Practices for Public Health". *Journal of Public Health Management and Practice*. 25(3), 288-290. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30933007/>
- Lee, L., Magellan Horth, D. et Ernst, C. (2014). *Boundary Spanning in Action Tactics for Transforming Today's Borders into Tomorrow's Frontiers*. Center for Creative Leadership. <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2014/06/boundaryspanningaction.pdf>

3 LA FORMATION DES PROFESSIONNELS ET PROFESSIONNELLES

Étape 1 – Description des initiatives mises en œuvre par votre organisation

- Quelles sont les actions entreprises pour améliorer les compétences des professionnels et professionnelles de votre organisation en matière de PPFS?
- Comment votre organisation détermine-t-elle les compétences nécessaires pour agir sur les PPFS?
- Comment ces compétences influencent-elles le recrutement ainsi que l'offre de formations pour le personnel?

Étape 2 – Questions de réflexion

- Considérez-vous que les membres de votre organisation ont accès à des formations diversifiées et pertinentes pour développer leurs compétences en matière de PPFS?
- Le personnel dispose-t-il du temps et du soutien nécessaire pour suivre ces formations?
- Comment améliorer cet accès pour mieux répondre aux besoins des professionnels et professionnelles de votre organisation?

Étape 3 – Ressources

La section 3.3.3 « Former les professionnels afin d'améliorer leurs compétences pour promouvoir les PPFS » à la page 32 du rapport *[Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?](#)* souligne l'importance de développer les compétences du personnel professionnel en matière de PPFS. Elle aborde des stratégies ciblant l'acquisition de compétences en matière de politiques publiques ainsi que des initiatives basées sur des thématiques propres aux PPFS. Cette section inclut aussi trois exemples de formations. Le premier est centré sur le plaidoyer, tandis que le second est destiné aux secteurs de la santé publique et de l'environnement bâti pour favoriser leur collaboration sur les PPFS. Enfin, le troisième décrit une formation conçue par des professionnels et professionnelles de la santé publique, mais destinée à d'autres secteurs.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- Centre de collaboration nationale des méthodes et outils. (s.d.). *Ressources pour le perfectionnement des compétences essentielles en santé publique au Canada : version 2.0*. <https://www.nccmt.ca/fr/tools/competences-essentielles>
- Centre de collaboration nationale des méthodes et outils. (s.d.). *Comment le Centre d'apprentissage du Centre de collaboration nationale des méthodes et outils soutient la prise de décision éclairée par des données probantes en santé publique* [Formation en ligne]. <https://www.nccmt.ca/fr/modules-d-apprentissage>
- Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. (2017). *Un cadre d'analyse de politiques publiques* [Formation en ligne]. <https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/formation-en-ligne-un-cadre-danalyse-de-politiques-publiques/>
- Centers for Disease Control and Prevention et Association for Prevention Teaching and Research. (2008). *Competency-To-Curriculum Toolkit*. [https://archive.phf.org/resourcestools/Documents/Competency to Curriculum Toolkit08.pdf](https://archive.phf.org/resourcestools/Documents/Competency%20to%20Curriculum%20Toolkit08.pdf)
- Dalla Lana School of Public Health – University of Toronto. (s.d.). *Indigenous Health Equity* [Formation en ligne]. Public Health Training for Equitable Systems Change. <https://phesc.ca-central.catalog.canvaslms.com/browse/he/courses/indigenous-health-equity>
- École de la fonction publique du Canada. (s.d.). *Prise de décision fondée sur les données probantes : évaluation des preuves scientifiques* [Formation en ligne]. Gouvernement du Canada. https://catalogue.cspsefpc.gc.ca/product?catalog=TRN503&cm_locale=fr
- Santé publique Ontario. (s.d.). *Cours de base sur la promotion de la santé* [Formation en ligne]. <https://www.publichealthontario.ca/fr/education-and-events/online-learning/health-promotion-courses>

Cliquez ici pour accéder aux six documents formant l'outil :

1. Portrait de votre situation
2. Analyse par dimension : Partenariats
3. Analyse par dimension : Structures organisationnelles et ressources
4. Analyse par dimension : Main-d'œuvre
5. Analyse par dimension : Développement des connaissances
6. Analyse par dimension : Leadership et gouvernance

Un outil pour réfléchir aux capacités organisationnelles en matière de politiques publiques favorables à santé

4. Analyse par dimension : Main-d'œuvre

AUTEUR

Martin Renaud
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

SOUS LA COORDINATION DE

Marianne Jacques
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

EN COLLABORATION AVEC

Madalina Burtan
Unité Affaires publiques, communications et transfert des connaissances
Institut national de santé publique du Québec

SOUTIEN À L'ÉDITION

Mylène Maguire
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

CONSULTATIONS EXTERNES

Katherine Pizzacalla
Hamilton Public Health

Janet Dawson et Lisa Kaldeway
Lakelands Public Health

Laura Edgar et Sarah Merkel
Huron Perth Public Health
Amy Young
Bureau du médecin hygiéniste en chef du Manitoba

Hilary Walsh
Department of Health and Community Services - Newfoundland and Labrador

CITATION SUGGÉRÉE

Renaud, M. (2026). *Un outil pour réfléchir aux capacités organisationnelles en matière de politiques publiques favorables à santé. 4. Analyse par dimension : Main-d'œuvre*. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.

La production de ce document a été rendue possible grâce à une contribution financière provenant de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) par l'intermédiaire du financement du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS). Le CCNPPS est hébergé à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Les vues exprimées ici ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'ASPC.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en écrivant un courriel à : droits.dauteur.inspq@inspq.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec (2026)