

Compétences en santé publique, un levier du renforcement des capacités



Webinaire

Centres de collaboration nationale en santé publique
12 février 2026



Centres de collaboration nationale
en santé publique

National Collaborating Centres
for Public Health

Reconnaissance territoriale

Nous reconnaissons que nous sommes sur un territoire autochtone millénaire, lieu de rencontres et de diplomatie entre les peuples et lieu de la signature du Traité de la grande paix.

Nous remercions la nation Kanien'kehá:ka (Mohawk) de son hospitalité sur ce territoire non cédé.



Centres de collaboration nationale
en santé publique

National Collaborating Centres
for Public Health

Image : © iStockphoto.com / JLVlagic

Comment accéder à la traduction en français

Ce webinaire est offert en anglais avec traduction simultanée via Wordly.

→ Pour accéder à Wordly

Étape 1



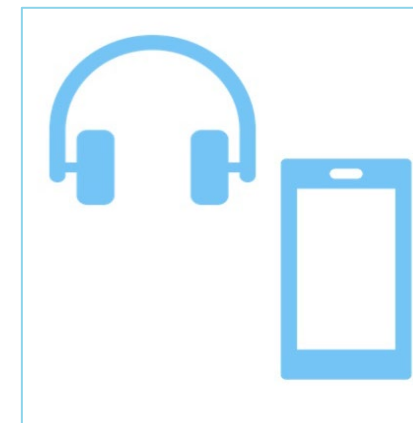
Balayez ce code QR ou cliquez
(l'hyperlien est dans la boîte de *chat*) :
<https://attend.wordly.ai/join/UVZV-3489>

Étape 2

A screenshot of the Wordly web application interface. At the top is the Wordly logo (a blue 'W' in a circle) and the text 'Interprétation alimentée par l'IA'. Below this is a dropdown menu labeled 'Choisir la langue *' with 'Français (CA)' selected. Underneath is a text input field labeled 'Saisir l'ID de session *' containing the text 'UVZV-3489'. At the bottom left is a link 'Plus d'options' and at the bottom right is a blue button labeled 'Rejoindre'.

Choisissez Français et
cliquez sur « Rejoindre »

Étape 3



Lisez les sous-titres traduits

ou

pour écouter l'audio en français, vous devrez
ouvrir Wordly sur un appareil séparé (ex. :
cellulaire) et couper le son du webinaire Zoom
original pour éviter tout chevauchement audio.

Informations pratiques

- Si vous ne voyez pas les diapositives des présentatrices vérifiez que vous avez sélectionné le bon onglet en haut de votre écran Zoom.



- Ce webinaire est enregistré, y compris les échanges dans la boîte de clavardage.
- L'enregistrement sera rendu disponible sur notre site Web après le webinaire.



Centres de collaboration nationale
en santé publique
National Collaborating Centres
for Public Health

Informations pratiques

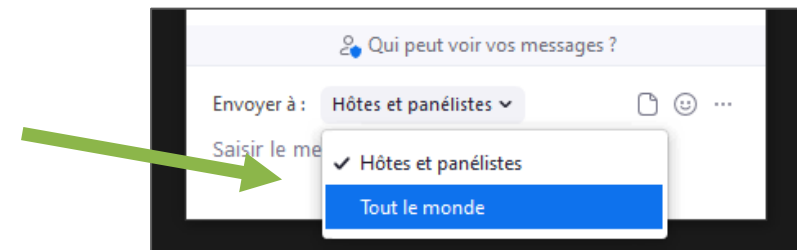
Questions / réponses

- Questions pour les conférencières



Boîte de discussion

- Pour de l'assistance technique
- Pour échanger avec tous les participants, veuillez sélectionner Envoyer à : Tout le monde



National Collaborating Centres
for Public Health
Centres de collaboration nationale
en santé publique

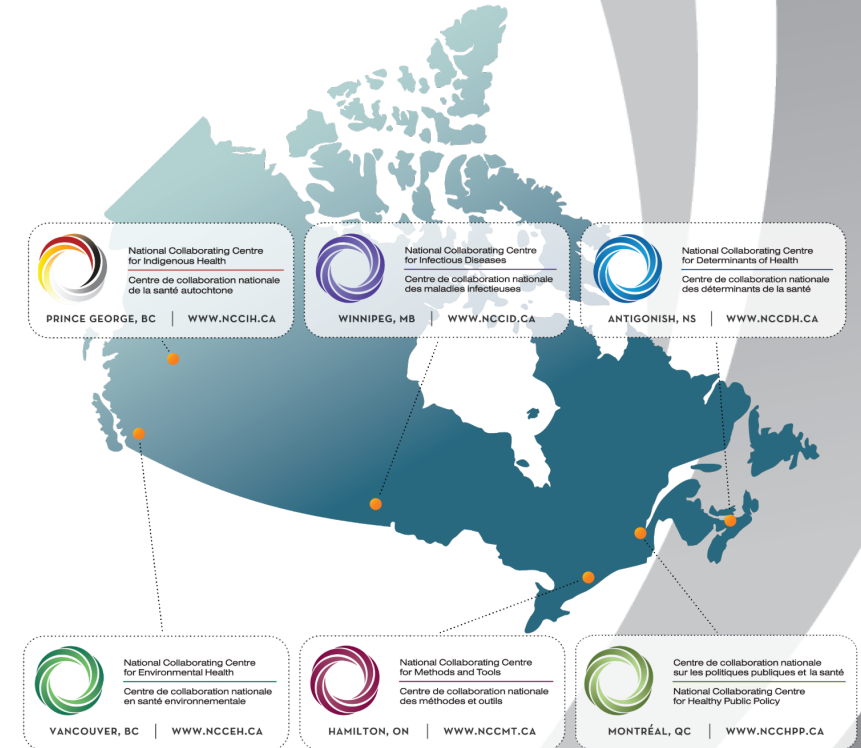
Centres de collaboration nationale en santé publique

- 6 Centres hébergés dans une organisation gouvernementale ou une université
- Chacun dédié à une thématique spécifique en santé publique
- Financés par l'Agence de la santé publique du Canada
- Visent à promouvoir et à soutenir l'utilisation de la recherche scientifique et d'autres formes de connaissances afin de renforcer les pratiques, les programmes et les politiques de santé publique au Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique



Objectifs du webinaire



- Favoriser une meilleure compréhension de différents cadres de compétences en santé publique.
- Réfléchir aux applications concrètes pour la formation, le développement de la main-d'œuvre et les pratiques organisationnelles.
- Explorer comment des cadres de compétences complémentaires peuvent s'articuler afin de renforcer la pratique en santé publique dans divers contextes.



National Collaborating Centres
for Public Health



Centres de collaboration nationale
en santé publique

Compétences essentielles en santé publique au Canada Version 2.0

Une histoire de leadership collectif

Claire Betker
12 février 2026

Contribution financière de :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique



National Collaborating Centres
for Public Health
Centres de collaboration nationale
en santé publique



COMPÉTENCES
ESSENTIELLES EN SANTÉ
PUBLIQUE AU CANADA
VERSION 2.0

Contribution financière :

Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada

2025

Projet Compétences essentielles en santé publique au Canada

En réponse aux appels lancés pour l'actualisation des énoncés de compétences essentielles en santé publique au Canada de 2008, l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) a mandaté les Centres de collaboration nationale en santé publique pour :

1. Proposer des structures et des mécanismes pour la supervision et la gouvernance des compétences essentielles en santé publique au Canada.
2. **Mettre à jour les Compétences essentielles en santé publique au Canada de 2008 à travers l'engagement de la communauté canadienne de santé publique.**

« Pour commencer, nous devons mettre à jour nos compétences en santé publique afin de nous assurer que notre main-d'œuvre dispose de la diversité de compétences nécessaires pour relever les défis complexes de la santé publique d'aujourd'hui »

Dre Theresa Tam (2021)



Mandaté par :

Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada



Centres de collaboration nationale
en santé publique



National Collaborating Centres
for Public Health

Que sont les Compétences essentielles en santé publique?

- Connaissances, habiletés et attitudes essentielles à maîtriser.
- Éléments de base pour assurer des pratiques efficaces en santé publique.
- Indépendantes des programmes, des sujets ou des disciplines.
- Fournissent une base de référence pour l'exécution des fonctions et des objectifs essentiels de santé publique.

<https://www.canada.ca/fr/sante-publique/organisation/publications/rapports-etat-sante-publique-canada-administrateur-chef-sante-publique/etat-sante-publique-canada-2021/rapport.html#f9>



Mandaté par :

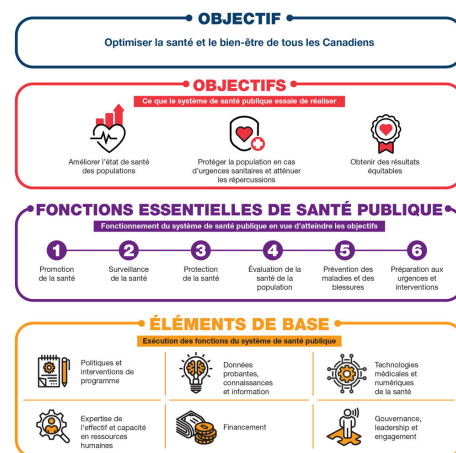
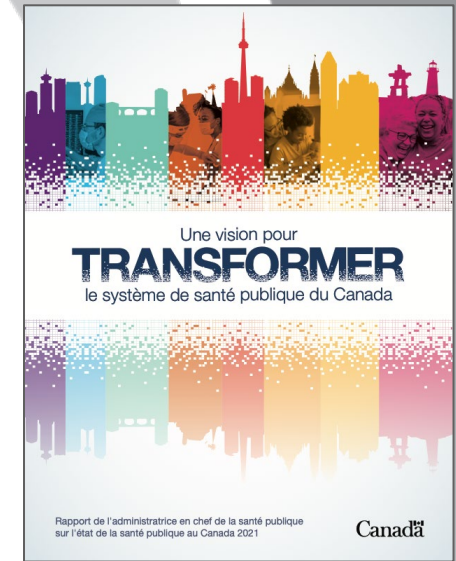
Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada



Centres de collaboration nationale
en santé publique

National Collaborating Centres
for Public Health



Systeme de santé publique au Canada

But : Optimiser la santé et le bien-être de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes.

Objectifs :

- Améliorer l'état de santé des populations;
- Protéger contre les urgences sanitaires et atténuer les répercussions; et
- Atteindre des résultats équitables.

Fonctions essentielles de la santé publique : promotion de la santé; surveillance de la santé; protection de la santé; évaluation de la santé de la population; prévention des maladies et des blessures; et préparation et intervention en cas d'urgence.



Mandaté par :

Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada



Centres de collaboration nationale
en santé publique

National Collaborating Centres
for Public Health

À qui s'adressent-elles?

- Praticiennes et praticiens et les prestataires de services de première ligne
 - Consultantes et consultants et les spécialistes
 - Superviseuses, superviseurs et gestionnaires
- Œuvrant en santé publique depuis au moins deux ans

Mandaté par



Public Health
Agency of Canada

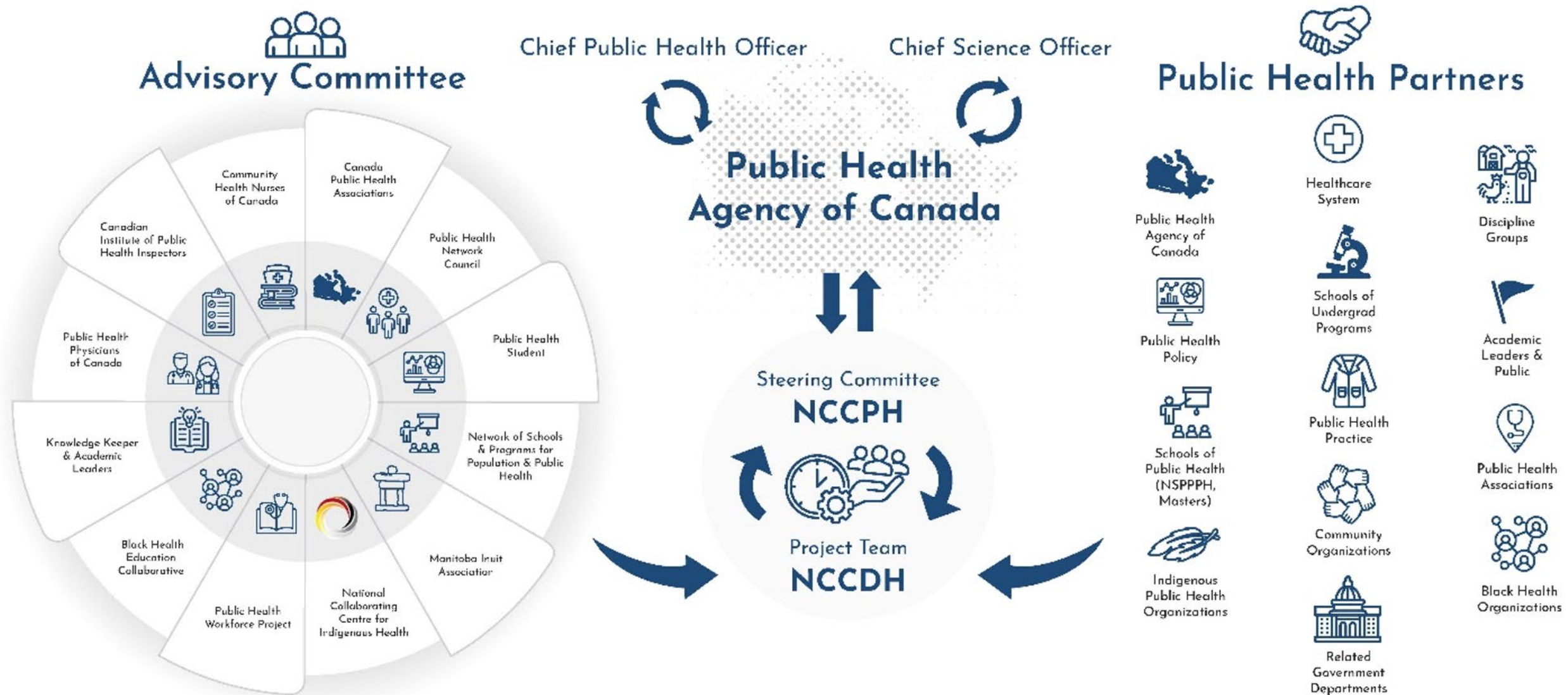
Agence de la santé
publique du Canada



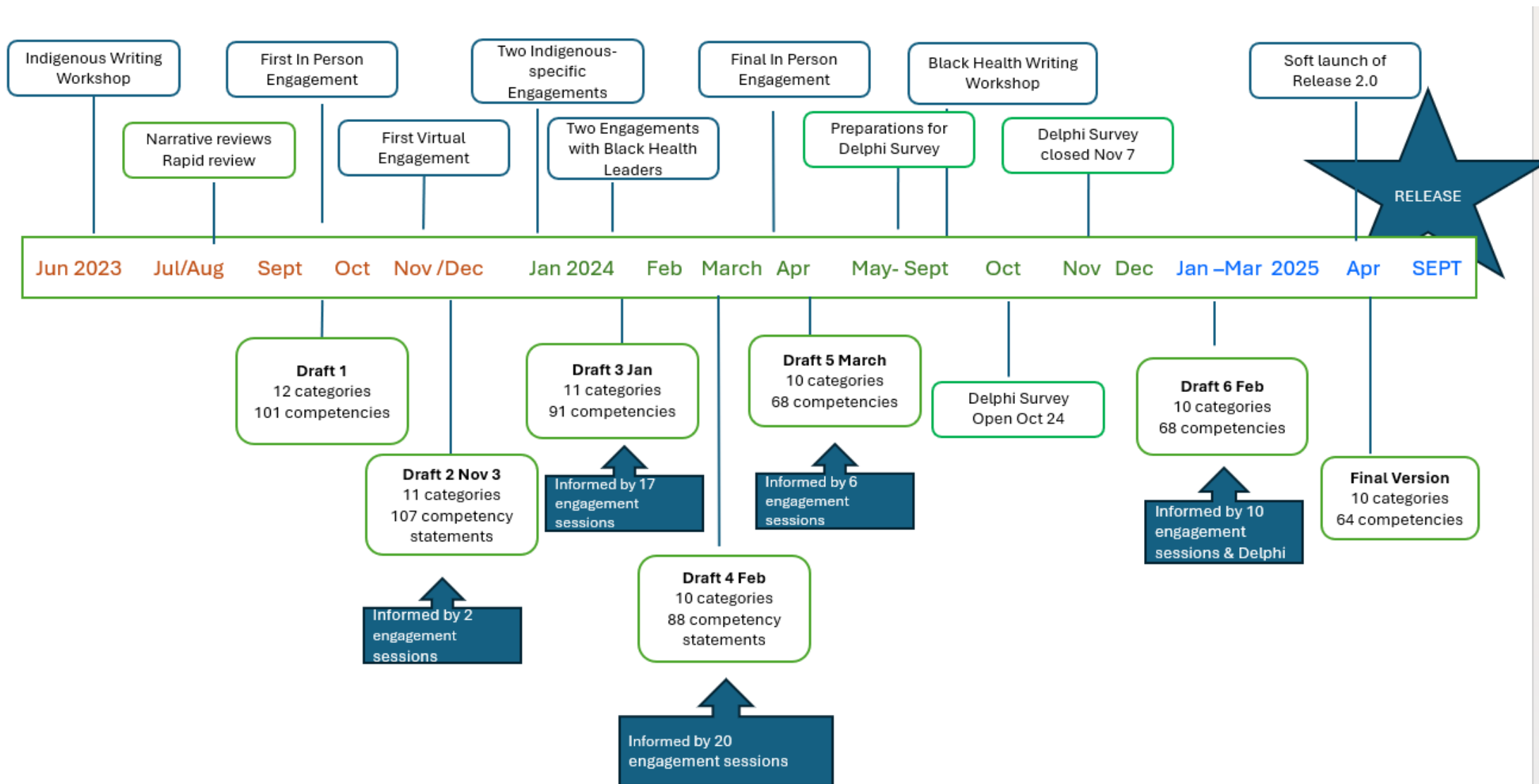
National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

Governance du projet



Chronologie de la démarche d'engagement



Démarche d'engagement

Engagement en santé des Autochtones

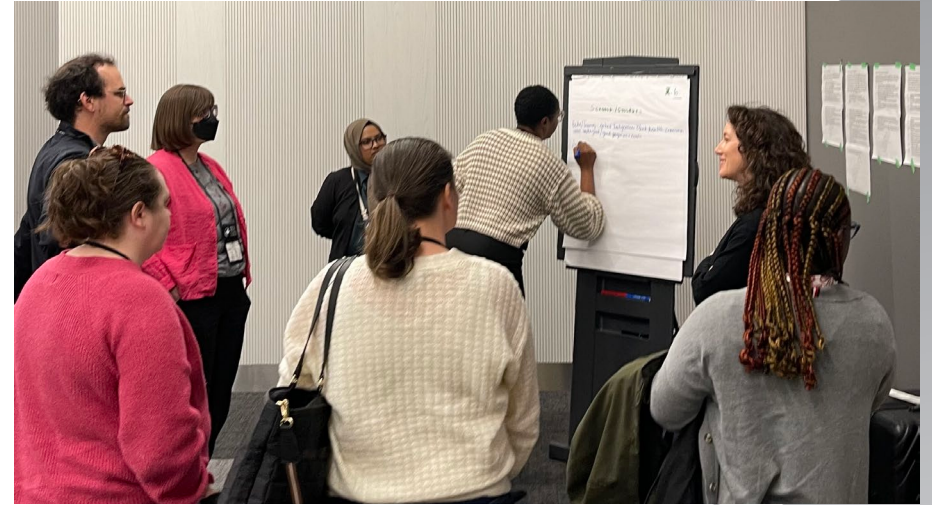
- Gardienne du savoir, **Leslie Spillett**
- Leadership du CCN de la santé autochtone (CCNSA)
- Atelier d'écriture autochtone (2023) et rassemblement autochtone en santé publique (2024)
- Alignement de l'approche du projet avec les appels à l'action de la Commission Vérité et Réconciliation (2015) et la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (2016)
- La sécurité et l'humilité culturelle comme principes fondamentaux
- Collaboration continue

Engagement en santé des personnes Noires

- Leadership de l'Initiative collaborative de formation à la santé des personnes Noires (ICFSPN)
- Séances d'engagement et ateliers d'écriture avec des leaders en santé des personnes Noires (2024)
- Collaboration avec l'ICFSPN pour l'élaboration de compétences en santé des personnes Noires
- Les valeurs du projet incluaient la solidarité, la justice, le respect, la responsabilité et la transparence.
- Collaboration continue

Ce que nous avons entendu

- Besoin urgent
- Gratitude
- Excitation et espoir
- Attentes à l'égard d'un soutien et d'un engagement continu (ASPC, CCN et autres partenaires)
- Reconnaissance d'une responsabilité partagée



Mandaté par:



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique



National Collaborating Centres
for Public Health
Centres de collaboration nationale
en santé publique

COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN SANTÉ PUBLIQUE AU CANADA VERSION 2.0

Contribution financière :

 Agence de la santé
publique du Canada Public Health
Agency of Canada

2025

https://nccph.s3.amazonaws.com/uploads/2025/10/CCNPS_Comp-etences-essentielles-en-sante-publique-au-Canada_Version-2.0.pdf

Les 64 énoncés de compétences essentielles sont organisés en 10 catégories :



SCIENCES DE LA
SANTÉ PUBLIQUE



COMMUNICATION



ÉVALUATION
ET ANALYSE



PARTENARIATS ET
COLLABORATION



ÉLABORATION
ET ANALYSE DE
POLITIQUES



LEADERSHIP



PLANIFICATION, MISE EN
ŒUVRE ET ÉVALUATION
DE PROGRAMMES



ÉQUITÉ EN SANTÉ
ET JUSTICE
SOCIALE



PLAIDOYER EN
SANTÉ PUBLIQUE



PRATIQUE ÉTHIQUE
ET RÉFLEXIVE

ANNEXE - GLOSSAIRE DE TERMES PERTINENTS RELATIFS AUX COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN SANTÉ PUBLIQUE AU CANADA - 46 termes incluant 6 fonctions essentielles de santé publiques et une liste de références de 33 éléments.

Clarification des valeurs

Une pratique efficace de la santé publique repose sur un engagement envers les valeurs suivantes :

- L'équité en santé et la justice sociale,
- Le respect,
- L'humilité,
- L'imputabilité,
- La transparence,
- La sécurité culturelle et
- Des approches informées par des données probantes.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health



Centres de collaboration nationale
en santé publique

6.0 Communication

- Inclut :
 - Les échanges à l'interne et à l'externe;
 - La communication sur les risques;
 - Le transfert de connaissances;
 - Les capacités d'écoute, et de communication écrite et non verbales;
 - La transmission d'information appropriée pour atteindre divers auditoires et le travail avec les médias.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

6.0 Communication

- ✓ 6.1 Communiquer efficacement avec les personnes, les familles, les communautés et les collègues en pratiquant l'écoute active, la transparence, l'humilité culturelle, la sécurité culturelle, l'empathie et la compassion.
- ✓ 6.2 Véhiculer les informations essentielles en santé publique à travers des modes de communication appropriés, de la mobilisation des connaissances, des stratégies média et des relations avec la communauté pour mobiliser les communautés et les personnes.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

6.0 Communication

- ✓ 6.3 Utiliser la mobilisation des connaissances pour diffuser des résultats de recherche et des données probantes afin d'informer les options potentielles de politiques, de programmes, de services, de pratiques et d'actions.
- ✓ 6.4 Utiliser de multiples modes de communication pour contrer et dissiper la mésinformation et la désinformation susceptible d'avoir une incidence sur la santé du public.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

8.0 Leadership

- Met l'accent sur les connaissances, habiletés et attitudes (compétences) qui :
 - Renforcent les capacités;
 - Sont inclusives;
 - Augmentent l'efficacité;
 - Améliorent la qualité du milieu de travail; et
 - Ont recours à la pensée systémique et à la planification stratégique pour faire avancer la santé et le bien-être des populations ainsi que l'équité en santé.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

8.0 Leadership

- ✓ 8.1 Défendre et promouvoir le domaine de la santé publique et agir pour changer les systèmes, soutenir le changement, faire la promotion de la santé et du bien-être des populations et faire avancer l'équité en santé.
- ✓ 8.2 Décrire la mission et les priorités de l'organisation de santé publique qui l'emploie et les mettre en pratique.
- ✓ 8.3 Favoriser des environnements organisationnels et d'équipe encourageant l'ensemble des membres et des partenaires à soulever des questions, des préoccupations et des idées.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

8.0 Leadership

- ✓ 8.4 Exercer du leadership avec humilité et transparence.
- ✓ 8.5 Reconnaître quand et de quelle façon adapter son style de leadership au contexte ou à la situation.
- ✓ 8.6 Prendre des décisions en temps opportun dans des situations et des environnements complexes et s'adapter lorsque de nouvelles informations sont disponibles, et être imputable de ses décisions.
- ✓ 8.7 Soutenir le développement du leadership à tous les niveaux par le mentorat, le coaching, la reconnaissance et le soutien.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

Comment seront-elles utilisées?

- Unifier et renforcer le travail en santé publique et favoriser une compréhension commune de la façon dont ce travail « touche la vie des gens au quotidien ».
- Bénéficier aux personnes œuvrant en santé publique ainsi qu'aux organisations de santé publique.
- Guider les programmes d'enseignement et de formation.
- Éclairer les processus de gestion des ressources humaines.
- Servir d'outil de plaidoyer pour les services et la main-d'œuvre en santé publique.

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

Vision

- Une main-d'œuvre en santé publique compétente, engagée et en nombre suffisant
- Des relations solides avec des communautés et des populations diversifiées
- Une main-d'œuvre agile, prête à intervenir
- Un Canada plus en santé et plus équitable

Mandaté par :



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health

Centres de collaboration nationale
en santé publique

Merci!

Consultez les ressources :

<https://ccnsp.ca/projets/competences-essentielles-en-sante-publique-au-canada/>

Financial contribution from:



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada



National Collaborating Centres
for Public Health



Centres de collaboration nationale
en santé publique

Compétences en communication en santé publique

University of Guelph, Department of Population Medicine
Health by Design Lab

Jennifer McWhirter, PhD
Associate Professor

Équipe de recherche: Melissa MacKay, Devon McAlpine,
Lauren Grant, Andrew Papadopoulos

Reconnaissance territoriale

L'Université de Guelph est située sur le territoire visé par le wampum de la Ceinture Dish avec One Spoon et sur le territoire visé par les traités des Mississaugas of the Credit.

Nous reconnaissons les relations uniques, durables et continues que les Anishinaabeg et les Haudenosaunee entretiennent avec la terre et entre eux.

Nous reconnaissons que le travail en santé publique s'exerce sur les territoires traditionnels, les territoires visés par des traités ou non cédés et/ou les terres ancestrales des Premières Nations, des Inuits et des Métis partout au Canada, et que la colonisation a eu et continue d'avoir des répercussions négatives sur la santé des peuples autochtones.

Financement et remerciements

Le Cadre de compétences en communication en santé publique a été élaboré grâce au financement d'une subvention Catalyseur des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) : Transformer la santé publique : soutenir la recherche sur les priorités définies dans le Rapport de l'administratrice en chef de la santé publique du Canada de 2021.

De nombreux professionnels/ professionnelles et chercheurs/hercheures en santé publique ont contribué, par leur temps et leur expertise, à l'élaboration de ce cadre. Plus de 400 participantes et participants, répartis sur trois phases de recherche, ont joué un rôle déterminant dans son développement.

Contexte

Les compétences essentielles sont de haut niveau et visent une portée générale. Elles ne détaillent pas nécessairement l'ensemble des compétences spécifiques requises par les praticiens œuvrant dans des domaines plus spécialisés de la santé publique, comme la communication.

Une communication efficace est essentielle à une pratique efficace en santé publique. La communication en santé concerne tous les domaines et tous les rôles au sein de la santé publique.

Pour relever les défis de la communication, notamment la désinformation et la mésinformation, il est nécessaire de développer des compétences en communication en santé publique.

On constate un manque de référentiels de compétences en communication et des lacunes dans la formation en santé publique, notamment en ce qui concerne la communication.

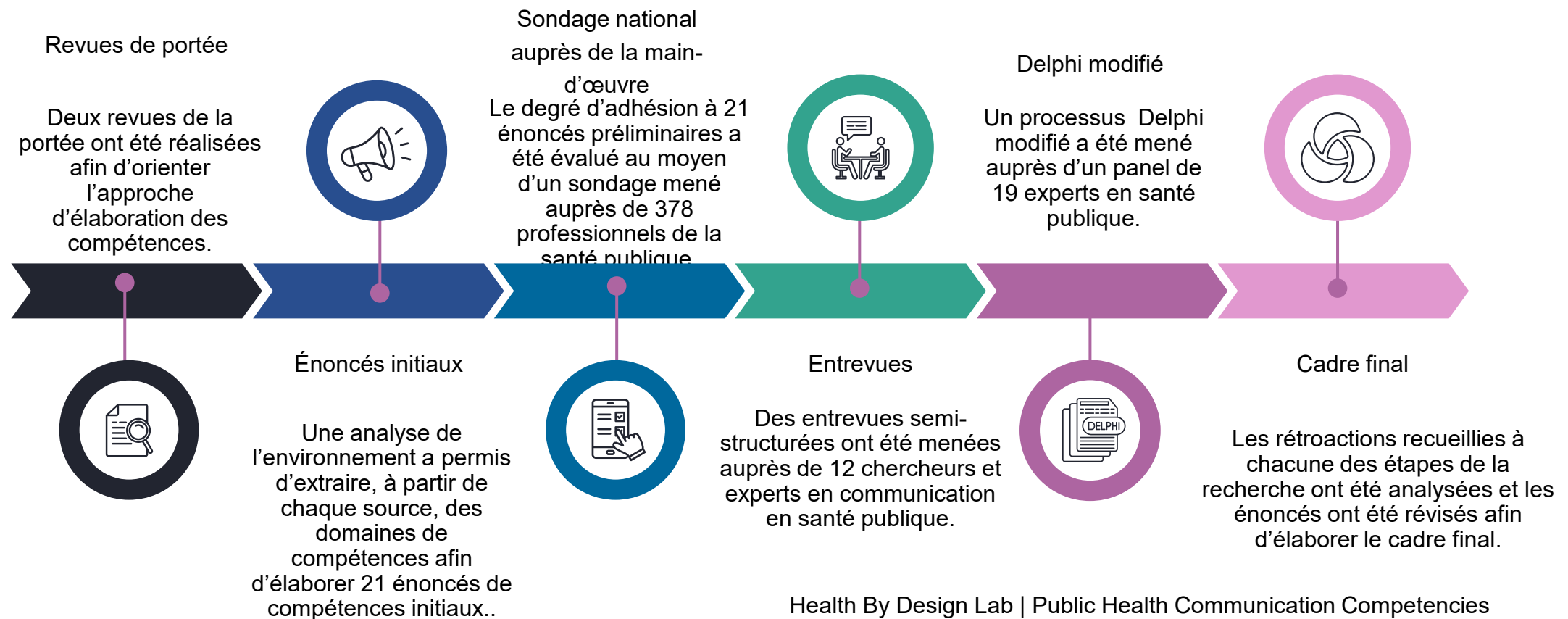
Fonction et utilisation

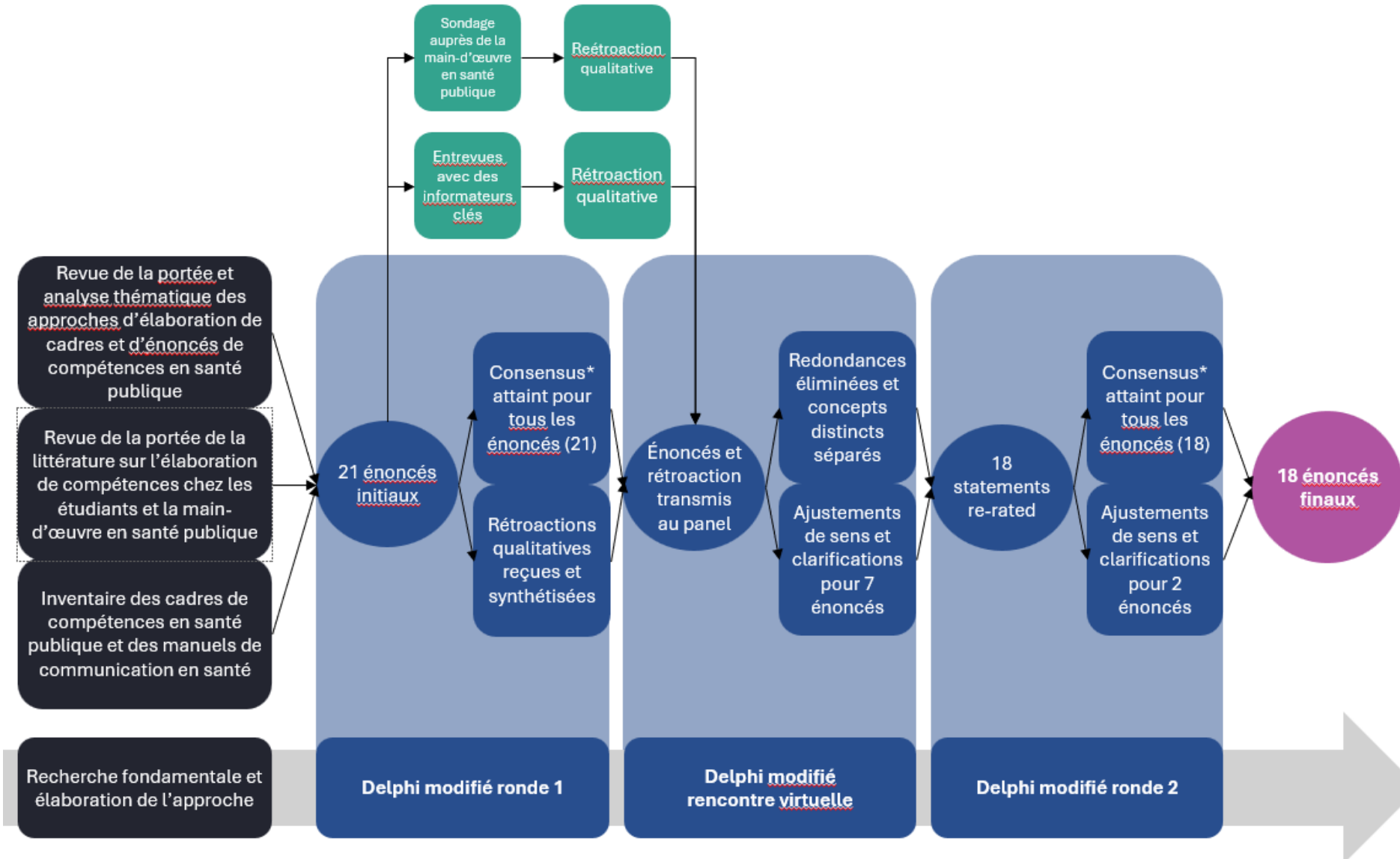
Le Cadre de compétences en communication en santé publique (le Cadre) est conçu pour être utilisé par les professionnels et professionnelles de la santé publique au Canada et à l'international.

Il se veut une ressource complémentaire aux Compétences essentielles en santé publique au Canada pour les personnes occupant des rôles axés sur la communication.

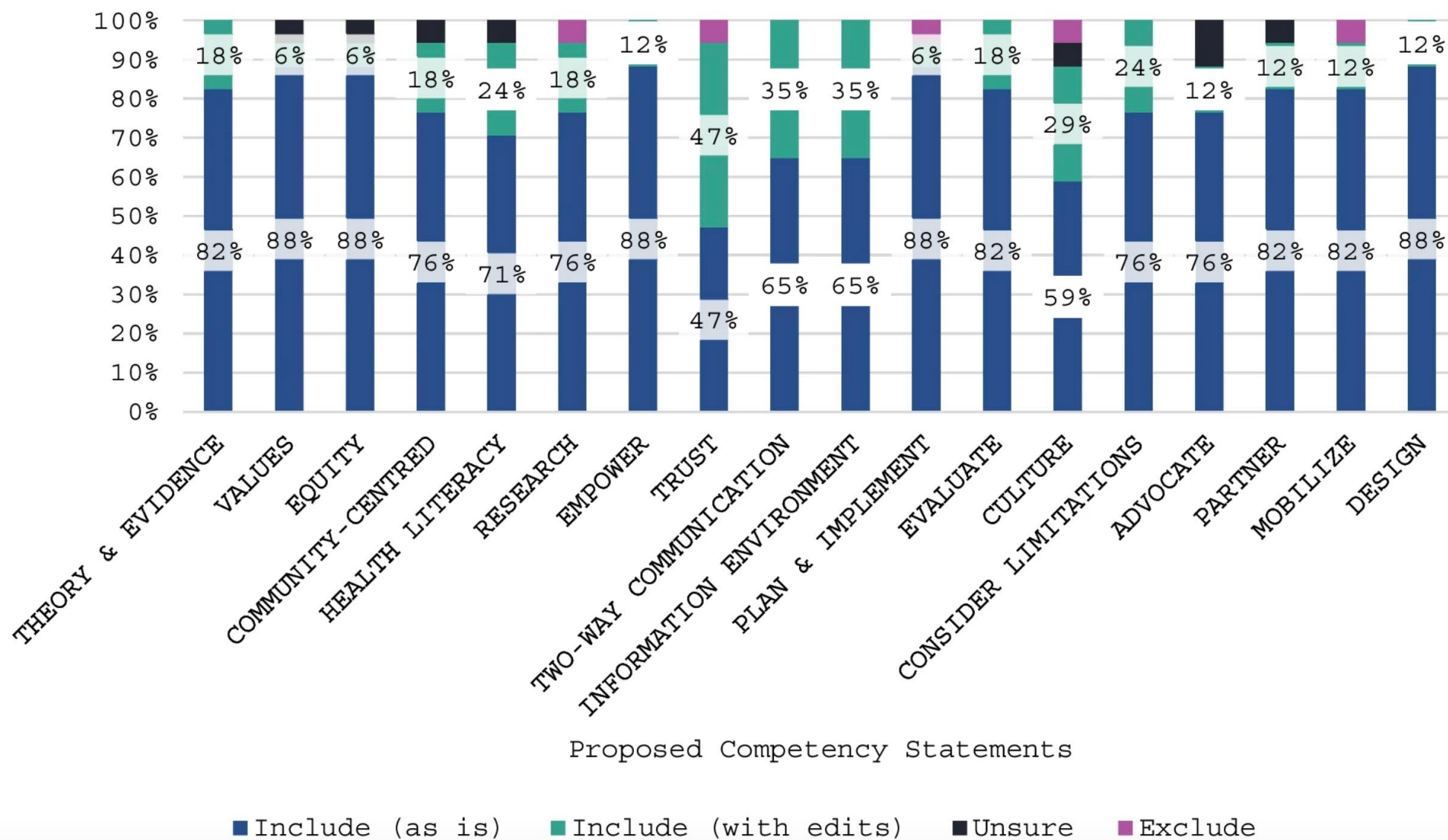
Le Cadre peut servir à orienter la formation et le développement de la main-d'œuvre en communication en santé publique.

Processus de recherche





Delphi survey 2 participant (n=18) agreement with 18 revised communication competency statements.



Cadre final

Le Cadre de compétences en communication en santé publique comprend 18 énoncés de compétences, regroupés en quatre catégories :



Fondements

5 énoncés de compétences qui sous-tendent l'ensemble du Cadre et ancrent la communication dans les principes, valeurs et perspectives critiques fondamentales de la santé publique.

Savoir-faire

6 énoncés de compétences qui mettent en lumière les habiletés et capacités essentielles que les professionnels et professionnelles de la santé publique doivent démontrer lorsqu'ils communiquent avec autrui.

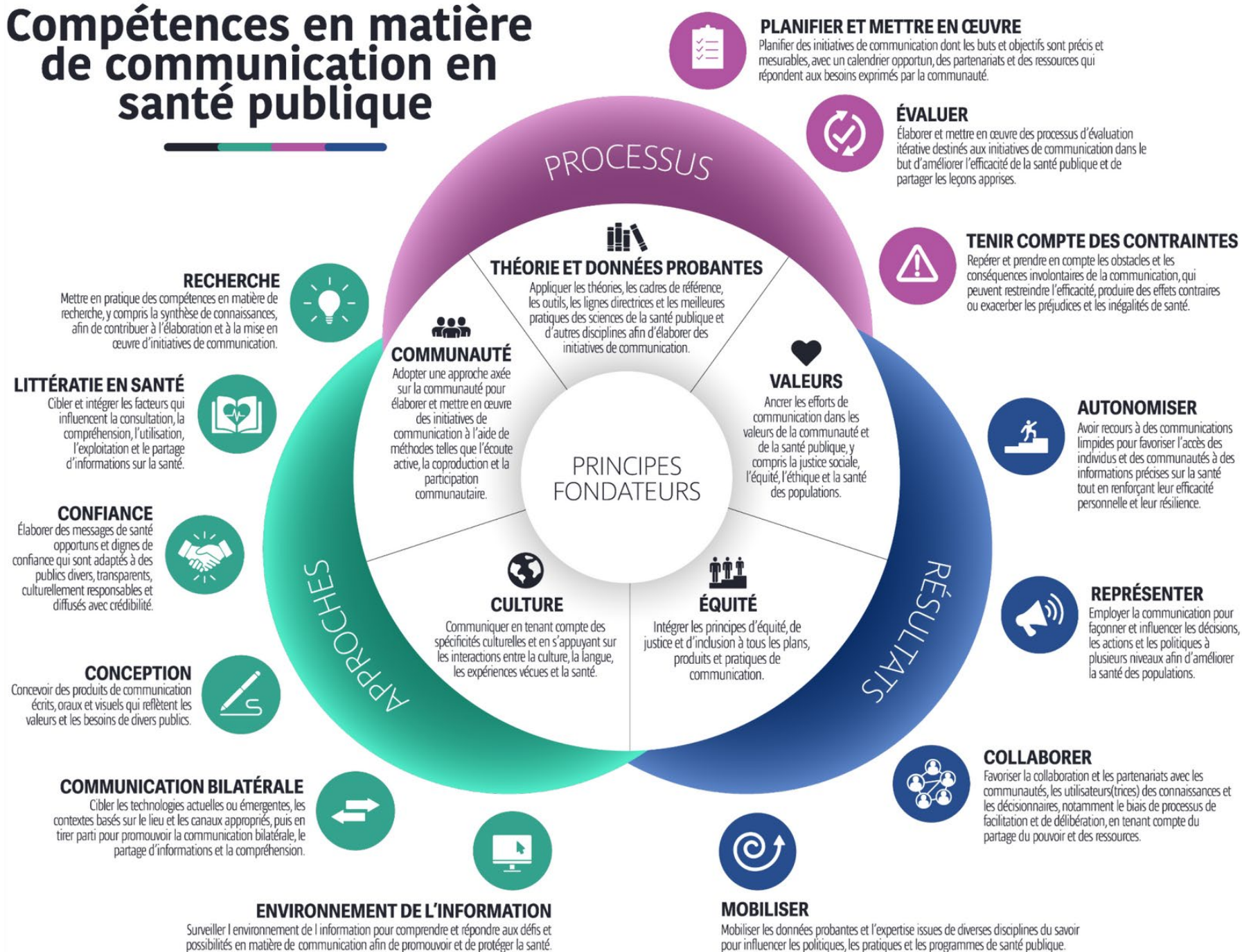
Processus

3 énoncés de compétences décrivant des méthodes et processus de haut niveau qui soutiennent une communication solide et adaptative en santé publique.

Résultats

4 énoncés de compétences illustrant les objectifs ultimes d'une communication efficace en santé publique, que les professionnels et professionnelles doivent être en mesure d'atteindre afin de soutenir les fonctions essentielles de santé publique.

Compétences en matière de communication en santé publique



Où et comment accéder au cadre



Manuscrit de recherche



The Public Health Communication Competency Framework: Results from a multi-method and consensus-building process

Jennifer E. McWhirter¹ · Melissa MacKay¹ · Devon McAlpine¹ · Lauren E. Grant¹ · Andrew Papadopoulos¹

Received: 7 March 2025 / Accepted: 20 August 2025
© The Author(s) 2025

Abstract

Objective Public health practice necessitates effective health communication. Now, more than ever, public health practitioners must possess the competencies – the skills, knowledge, and attitudes – to communicate effectively. Using a robust, multi-step, multi-method research process, we sought to develop a set of communication competency statements for public health professionals in Canada, in communication-focused roles.

Methods Following earlier research steps that included scoping reviews, environmental scans, a national survey ($n = 378$), and key informant interviews ($n = 12$), which established an initial set of competency statements, a modified Delphi technique was conducted with a panel of public health communication experts which included two online survey rounds ($n = 19$, $n = 18$) with one virtual meeting ($n = 7$) in between to develop consensus on the initial competency statements. An a priori threshold for consensus of 75% agreement was set.

Results After the second Delphi survey, participants reached consensus on all competency statements with 96% of participants agreeing with each statement on average, an increase from the first Delphi survey. Between the two Delphi surveys, revisions were made to the statements based on quantitative and qualitative participant feedback.

Conclusion The research has resulted in 18 communication competency statements comprising the Public Health Communication Competency Framework, which are intended to serve as a roadmap for public health professionals whose roles encompass communication, guide curricula development in public health programs, catalyze professional development in communication, and support public health systems to achieve the essential public health functions.

Résumé

Objectif L'exercice de la santé publique nécessite une bonne communication sur la santé. Aujourd'hui plus que jamais, les praticiens et les praticiennes de la santé publique doivent posséder les compétences – les habiletés, les connaissances et les attitudes – leur permettant de communiquer efficacement. À l'aide d'un processus de recherche rigoureux mené en plusieurs étapes et avec plusieurs méthodes, nous avons cherché à élaborer un ensemble d'énoncés de compétences en communication à l'intention des professionnelles et des professionnels de la santé publique du Canada dont les fonctions sont axées sur les communications.

Méthodes À la suite d'étapes de recherche antérieures incluant des études de champ, des analyses environnementales, une enquête nationale ($n = 378$) et des entretiens avec des informateurs et des informatrices ($n = 12$) qui ont permis d'établir un premier ensemble d'énoncés de compétences, nous avons mené, avec un comité de spécialistes des communications sur la santé publique, une étude Delphi modifiée comportant deux sondages en ligne ($n = 19$, $n = 18$), avec une réunion virtuelle ($n = 7$) entre les deux, pour dégager un consensus autour des énoncés de compétences initiaux. Le seuil de consensus établi a priori était de 75%.

Résultats Après le second sondage Delphi, les personnes participantes sont parvenues à un consensus sur tous les énoncés de compétences; 96% en moyenne ont exprimé leur accord avec chaque énoncé, ce qui était mieux que pour le premier sondage.

✉ Jennifer E. McWhirter
j.mcwhirter@uoguelph.ca

¹ Department of Population Medicine, University of Guelph,
Guelph, ON, Canada

Où et comment accéder au cadre



Document de synthèse



**THE
PUBLIC
HEALTH
COMMUNICATION
COMPETENCY
FRAMEWORK**

Health by Design Lab



Détails des énoncés

Dans le document de synthèse, chaque énoncé de compétence est accompagné de détails supplémentaires.

INFORMATION ENVIRONMENT



INFORMATION ENVIRONMENT: Monitor the information environment to understand and respond to communication challenges and opportunities to promote and protect health.

Importance:

With the increasing volume and speed of information generation (the infodemic) and the number of messengers, public health professionals must increasingly be aware of the health information that the public may be engaging with and prepare public-facing health content with this information environment in mind.

Additional details:

Monitoring the information environment includes social listening and attending to news cycles and prominent health voices. Challenges include misinformation and disinformation. Responding to opportunities includes prebunking and debunking, addressing mis/disinformation, and using two-way communication to ensure community needs are met.

Practice-based example:

Monitor and reply to comments on public health social media posts about a heat event with timely and accurate information.

Utilisation du Cadre

L'adoption et l'utilisation du cadre contribueront à s'assurer que les professionnels de la santé publique puissent répondre efficacement aux besoins d'information en santé de la population.

Adaptabilité

- Conçu comme un ensemble de compétences adaptables.
 - Le cadre peut être adapté aux contextes organisationnels et de santé publique propres à chaque milieu.
-

Éducation et formation

- Peut être utilisé pour soutenir l'élaboration des programmes de formation et des ressources de perfectionnement de la main-d'œuvre afin d'assurer que les praticiens disposent de ces compétences
-

Autoévaluation et renforcement d'équipes

- Peut être utilisé par les praticiens et praticiennes comme outil de réflexion sur leurs forces et leurs besoins de développement.
 - Peut être utilisé par les gestionnaires pour constituer des équipes aptes à relever les défis de communication en santé publique.
-

Appel à l'action



Alors que les professionnels et professionnelles de la santé publique cherchent à relever des défis tels que les infodémies, la mésinformation et la désinformation, la baisse de la confiance du public et les inégalités en santé, **il est essentiel de renforcer continuellement la capacité du système à communiquer efficacement.**

Les formateurs et responsables en santé publique devraient viser l'**arrimage des programmes de formation, des occasions de perfectionnement et de l'organisation de la main-d'œuvre à ces compétences**, afin d'outiller adéquatement le personnel pour faire face aux défis contemporains et améliorer la santé des populations grâce à une communication efficace.

Jennifer E. McWhirter, PhD
Associate Professor
Department of Population Medicine
University of Guelph

j.mcwhirter@uoguelph.ca



Travaux publiés



Développement de consensus et du Cadre

McWhirter, J.E., MacKay, McAlpine, D., M., Grant, L. E., & Papadopoulos, A. (2025). The Public Health Communication Competency Framework: Results from a Multi-method and Consensus-building Process. *Canadian Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.17269/s41997-025-01107-4>

MacKay, M., McAlpine, D., Grant, L. E., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2025). 'Public Health without effective health communication is really nothing': Key informant interviews to develop modernized public health communication competencies. *Journal of Public Health Research*, 4(14). <https://doi.org/10.1177/22799036251390964>

McAlpine, D., MacKay, M., Grant, L. E., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2024). Modernizing public health communication competencies in Canada: A survey of the Canadian public health workforce. *Canadian Journal of Public Health*, 115(4), 664–679. <https://doi.org/10.17269/s41997-024-00890-w>

Revues de portée

MacKay, M., Ford, C., Grant, L. E., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2024). Developing competencies in public health: A scoping review of the literature on developing competency frameworks and student and workforce development. *Frontiers in Public Health*, 12, 1332412. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1332412>

MacKay, M., Ford, C., Grant, L. E., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2023). Developing public health competency statements and frameworks: A scoping review and thematic analysis of approaches. *BMC Public Health*, 23(1), 2240. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-17182-6>

Travaux publiés

Scan environnemental et analyse de contenu

MacKay, M., McAlpine, D., Grant, L. E., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2025). Assessing Communication Competencies in Canadian MPH Program Curriculum: A Content Analysis of Communication Courses. *Public Health Reports*, 0(0), 00333549241308524. <https://doi.org/10.1177/00333549241308524>

MacKay, M., McAlpine, D., Wrote, H., Grant, L. E., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2024). Public health communication professional development opportunities and alignment with core competencies: An environmental scan and content analysis. *Health Promotion and Chronic Disease Prevention in Canada*, 44(5), 218–228. <https://doi.org/10.24095/hpcdp.44.5.03>

MacKay, M., Li, Y., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2023). Overview of the Health Communication Curriculum in Canadian Master of Public Health Programs. *Journal of Public Health Management and Practice*, 29(6), 906–914. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001758>

Renforcer les compétences en leadership organisationnel pour la gouvernance du système de santé publique

Présentation d'Erica Di Ruggiero
12 février 2026

Membres de l'équipe de recherche principale

Erica Di Ruggiero – Université de Toronto, École de santé publique Dalla Lana (ÉSPDL)

Madelyn Law – Université Brock

Kian Rego – Université Brock

Garima Talwar Kapoor – Université de Toronto, ÉSPDL

Breanna Wodnik – Université de Toronto, ÉSPDL

Shinjini Mondal – Université de Toronto, ÉSPDL

Contexte

- Les systèmes de santé publique les plus efficaces et résilients nécessitent :
 - Un financement adéquat et stable;
 - Des systèmes d'information éclairés par des données probantes;
 - Une gouvernance efficace entre les paliers de gouvernement et les secteurs.
- Afin d'atteindre ce but, plusieurs ont pris la parole pour demander la revitalisation des **compétences** essentielles en santé publique à trois échelles du système : individuelle, organisationnelle et systémique.



[GOUVERNER POUR LA SANTÉ DU PUBLIC:
OPTIONS DE GOUVERNANCE POUR UN
SYSTÈME DE SANTÉ PUBLIQUE
RENFORCÉ ET RENOUVELÉ AU CANADA –
NCCPH](#)



[Ce que nous avons entendu :
Renouvellement et renforcement du
système de santé publique au Canada :
Rapport de l'administratrice en chef de la
santé publique du Canada sur l'état de la
santé publique au Canada 2021 -
Canada.ca - Canada.ca - Canada.ca](#)

Principales caractéristiques de la gouvernance en santé publique

« La gouvernance en matière de santé publique et de bien-être est définie comme les efforts déployés par les gouvernements et d'autres acteurs pour guider des collectivités, des pays entiers ou même des groupes de pays vers la recherche de la santé en tant que partie intégrante du bien-être, à travers une approche pangouvernementale et pansociétale. »

SAINE GOUVERNANCE

Six fonctions de gouvernance (Carlson et al. 2015*)

Élaboration de politiques

Stratégie claire et politiques adaptables

Compétence légale

Adoption de lois

Contrôle et surveillance

Indépendance des agences et organismes spécialisés

Gestion des ressources

Structures résilientes et financement adéquat

Mobilisation des partenaires

Collaboration intra- et intersectorielle

Amélioration continue

Recherche et études prévisionnelles

*Carlson V, Chilton MJ, Corso LC, Beitsch LM. Defining the functions of public health governance. Am J Public Health. Avril 2015;105 Suppl 2(Suppl 2):S159-66. doi: 10.2105/AJPH.2014.302198. Epub 17 février 2015

Compétences en leadership organisationnel

- Les membres de l'équipe partagent des qualités de leadership collectif pour faire progresser la mission, les objectifs et les valeurs d'une organisation.
- Celles-ci sont essentielles pour ériger des systèmes de santé publique résilients.
- Les compétences à l'échelle organisationnelle sont mesurées par l'évaluation des facteurs contextuels : par exemple⁴⁸, l'inclusion dans les plans stratégiques, les ressources de soutien, etc.

Yphantides, N., Escoboza, S. et Macchione, N. (2015). Leadership in Public Health: New Competencies for the Future. *Frontiers in Public Health*, 3, p. 24.

Portée et objectif de la recherche

Développer des compétences de leadership au **niveau organisationnel** nécessaires à une gouvernance efficace et équitable des systèmes de santé publique aux niveaux local, provincial/territorial et fédéral.



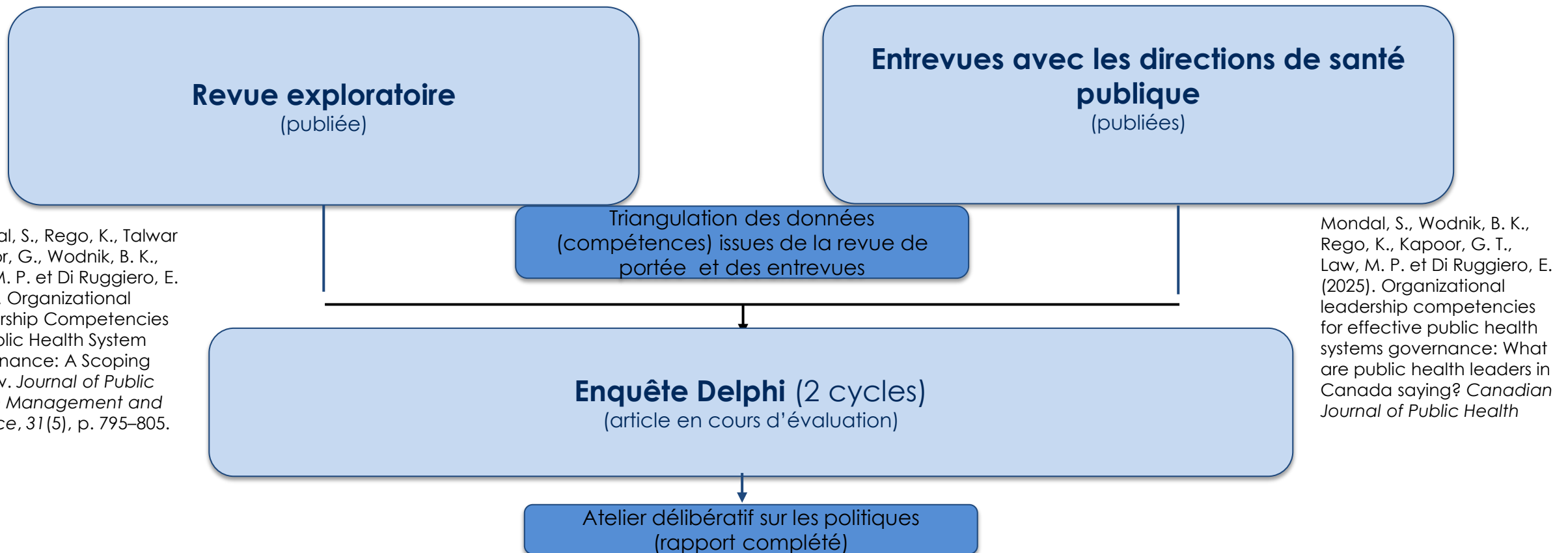
49

Questions de recherche

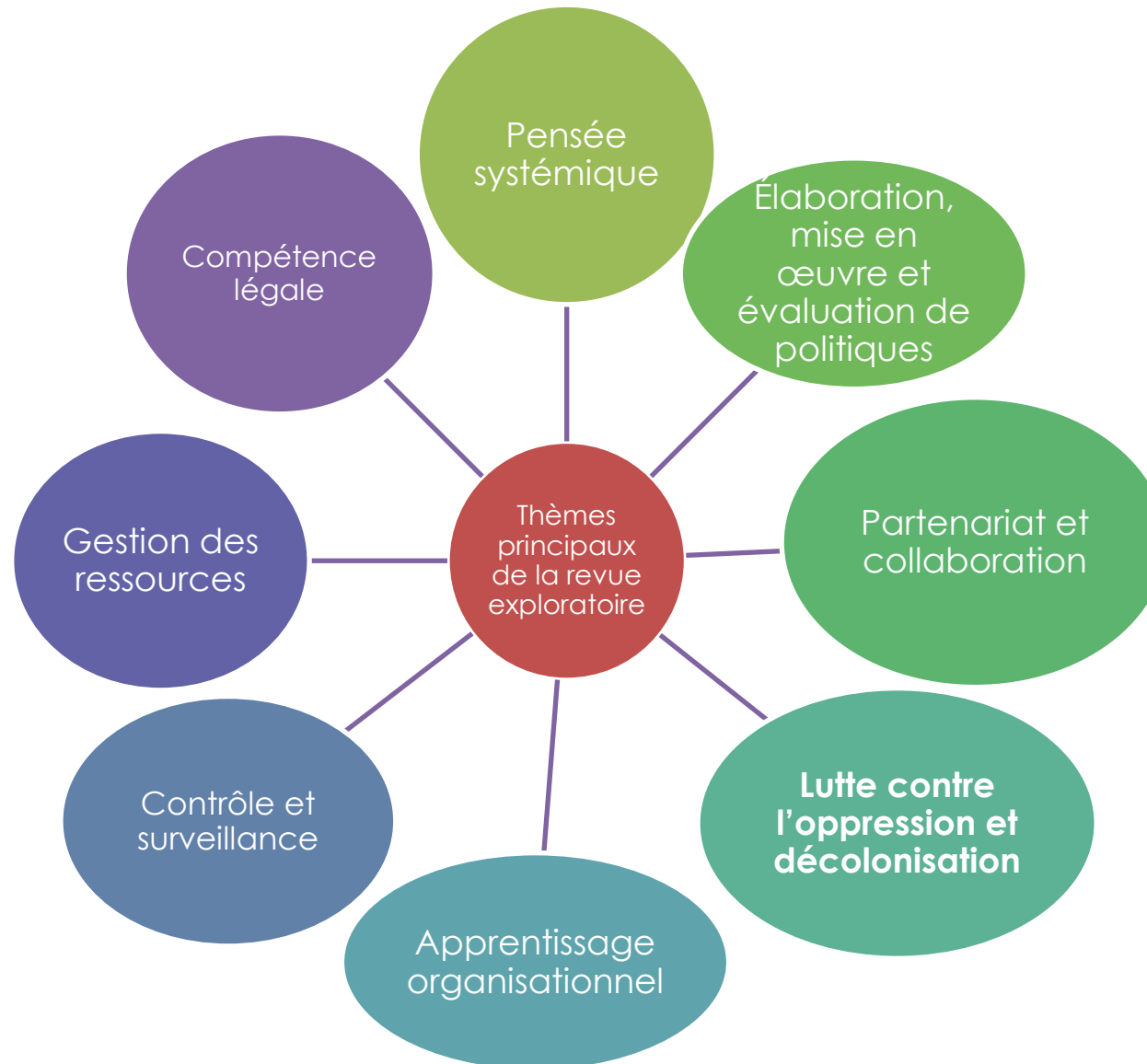
- Quelles sont les **compétences (connaissances, aptitudes et attitudes) en leadership** dont doivent disposer les directions officielles ou officieuses des organismes de santé publique des paliers local, régional, provincial/territorial et national pour assurer une gouvernance efficace et équitable du système de santé publique?
- Quels sont les meilleurs exemples de **compétences en leadership prometteuses et de capacités associées** (supervision, rendement et charge de travail) démontrant une gouvernance efficace et équitable des organismes de santé publique; en particulier au Canada, mais aussi dans d'autres collectivités ou pays pertinents?
- Quels sont les **leviers politiques internes et externes** les plus pertinents pour aider le personnel de santé publique à acquérir les compétences nécessaires à une gouvernance efficace?

Méthodologie

Modèle d'étude à méthodes mixtes, débutant par une revue exploratoire et des entrevues semi-structurées avec les principales parties prenantes afin d'étayer les fondements de l'enquête Delphi.



Une approche de recherche concertée



52

Résultat final – Compétences en leadership organisationnel : 8 domaines, 20 compétences

Pensée systémique

Capacité de comprendre et de résoudre des problèmes complexes en analysant les influences concurrentes, en anticipant les changements et en favorisant l'innovation dans un contexte social, politique et économique en évolution continue.



Élaboration, mise en œuvre et évaluation des politiques

Utilisation de plusieurs types de connaissances (recherche, perspectives locales, connaissances historiques) pour créer des politiques qui favorisent l'équité en santé tout en sollicitant la participation de partenaires dans leur élaboration, leur mise en œuvre et leur évaluation.



Partenariat et collaboration

Création de liens respectueux et porteurs entre les secteurs afin de tirer parti de l'action collective et d'influencer les déterminants structurels, sociaux et écologiques de la santé.



Lutte contre l'oppression et décolonisation

Mise en œuvre de pratiques culturellement adaptées, conception de politiques en collaboration avec des communautés diverses et application des principes d'équité et de décolonisation dans l'ensemble des structures organisationnelles et des processus décisionnels.



Compétences en leadership organisationnel : 8 domaines, 20 compétences (suite)

Apprentissage organisationnel

Création d'occasions et de processus liés à l'apprentissage continu, en intégrant des perspectives et des systèmes de pensée divers afin de favoriser l'amélioration et les capacités d'adaptation.



Gestion des ressources

Élaboration de stratégies d'allocation des ressources équitables et durables en équilibrant l'efficacité et l'équité, de même qu'en réalisant une planification financière rigoureuse à long terme.



Contrôle et surveillance

Orientation stratégique claire, évaluation de la performance et veille en matière de transparence, de responsabilité et d'inclusivité.



Compétence légale

Respect des lois et règlements pertinents à l'échelle locale, provinciale/territoriale, fédérale et internationale afin de maintenir la légitimité et la responsabilité.



Compétences en leadership organisationnel

(Après les 2 cycles d'enquête Delphi et la délibération) (publication en cours d'évaluation)

Domaines 1 à 4

Domaines :	Compétences en leadership organisationnel des institutions de santé publique
Pensée systémique	1. Comprend, analyse et réagit en tenant compte de situations complexes au sein d'un contexte socioculturel, économique et politique en mutation, tant dans le secteur de la santé qu'entre les différents secteurs. 2. Analyse les influences concurrentes afin d'éclairer la prise de décisions à l'échelle de toute l'organisation. 3. Fait preuve de prévoyance, de capacités d'adaptation et de souplesse tout en innovant en fonction du contexte en mutation.
Élaboration, mise en œuvre et évaluation de politiques	1. S'appuie sur des savoirs diversifiés(c.-à-d. la recherche, les connaissances locales et les données historiques) pour élaborer et faire évoluer des politiques qui favorisent la santé publique et l'équité en matière de santé. 2. Mobilise plusieurs acteurs au sein et en dehors du secteur de la santé pour élaborer, mettre en œuvre ou évaluer les politiques. 3. Cible des critères/lignes directrices et des outils de mesure (pragmatiques) permettant l'évaluation équitable des politiques de santé publique. 4. Favorise la mobilisation des connaissances pertinentes en vue d'élaborer des politiques institutionnelles au sein et en dehors du secteur de la santé.
Partenariat et collaboration	1. Entretient des relations constructives et respectueuses avec des organisations du secteur de la santé et d'autres secteurs afin d'influencer les changements systémiques visant à intégrer les déterminants structurels, politiques, socioéconomiques et écologiques de la santé et de l'équité. 2. Collabore pour tirer parti de synergies intersectorielles potentielles qui favorisent la santé publique et l'équité en matière de santé.
Lutte contre l'oppression et décolonisation	1. Veille à ce que des mécanismes soient mis en œuvre pour garantir des pratiques adaptées à la réalité culturelle. 2. Collabore avec le personnel, le public et des partenaires de divers horizons pour concevoir des politiques et des pratiques en fonction des principes d'équité décoloniale.

Compétences en leadership organisationnel (suite)

Domaines 5 à 8 : (publication en cours d'évaluation)

Domaines :	Compétences en leadership organisationnel des institutions de santé publique
Apprentissage organisationnel	1. Intègre des processus et des occasions pour favoriser une culture d'apprentissage au sein de la direction et de l'organisation. 2. Veille à intégrer différents savoirs (c.-à-d. la recherche, les connaissances locales et les données historiques) soient utilisés pour éclairer les changements et améliorations.
Contrôle et surveillance	1. Élabore et met à jour périodiquement le plan stratégique de l'organisation (qui comprend la vision, la mission et les objectifs), les résultats mesurables et les déclarations de valeurs afin de mettre en œuvre des approches de la santé publique qui sont axées sur la santé des populations, l'équité et la lutte contre l'oppression. 2. Évalue périodiquement la performance stratégique de l'organisation, y compris celle des membres de sa direction, et emploie des indicateurs stratégiques pour s'assurer que les mandats visant à fournir des services de santé publique efficaces et équitables sont respectés. 3. Assure une gouvernance réflexive et éthique des pratiques de santé publique, notamment en matière de transparence, de responsabilité, de réactivité, de gestion des conflits et de consensus, ainsi que d'équité et d'inclusion. 4. Veille à la réputation de la santé publique au sein de la collectivité, ce qui inclut le rôle de l'organisation en tant que leader communautaire.
Gestion des ressources	1. Élabore une stratégie d'allocation des ressources qui concilie les préoccupations d'efficacité et d'équité. 2. Effectue un suivi et participe à une planification et une gestion financières à long terme rigoureuses dans le cadre des efforts de planification stratégique (p. ex., les plans annuels et quinquennaux).
Compétence légale	1. Agit dans le respect des obligations légales (locales, provinciales/territoriales, fédérales et internationales) qui s'appliquent.

Retombées potentielles et prochaines étapes

- Compétences en leadership organisationnel pour une gouvernance efficace et équitable des systèmes de santé publique
- Recommandations concrètes pour la formation et le perfectionnement de la main-d'œuvre afin de guider la pratique de la santé publique partout au Canada
- Recommandations en matière de politiques visant à influencer les programmes d'études postsecondaires professionnels ainsi que les normes et critères d'agrément provinciaux/territoriaux et nationaux
- Recherches futures nécessaires pour la mise à l'essai de l'adoption et de la mise en œuvre de ces compétences dans différents contextes organisationnels

57





Merci à toutes les personnes qui ont collaboré à la recherche et à l'utilisation des connaissances!

Recherche : Emma Apatu, Faculté des sciences de la santé, Université McMaster; Natalie Frandsen, École de santé publique et de politiques sociales, Université de Victoria; Alex Kent, École des sciences infirmières, Colombie-Britannique; Jeff Masuda, École de santé publique et de politiques sociales, Université de Victoria; Maisam Najafizada, Université Memorial de Terre-Neuve; Kelly A. Pilato, Faculté des sciences de la santé appliquées, Université Brock; Malcom Steinberg, Faculté des sciences de la santé, Université Simon-Fraser

Utilisation des connaissances : Sarah Viehbeck (Agence de la santé publique du Canada), Ian Culbert (Association canadienne de la santé publique)

Période d'échanges



National Collaborating Centres
for Public Health



Centres de collaboration nationale
en santé publique



Merci!

Marianne Jacques
marianne.jacques@inspq.qc.ca

Claire Betker
cbetker@stfx.ca

Jennifer McWhirter
j.mcwhirter@uoguelph.ca

Erica Di Ruggiero
e.diruggiero@utoronto.ca