

23^{es} JOURNÉES ANNUELLES
DE SANTÉ PUBLIQUE
HÔTEL BONAVENTURE, MONTRÉAL

Capacité organisationnelle d'agir sur l'équité en santé : Le leadership, c'est important

Claire Betker, I.A., Ph. D., C.C.H.N. (C.)

Directrice scientifique,

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé

Déclaration de reconnaissance du territoire

- ▶ Nous sommes rassemblés à Tiohtiá:ke (Montréal), le territoire non cédé de la nation Kanien'kehà:ka (Mohawk) et de diverses autres nations autochtones, y compris les Abénakis, les Haudenosaunee (Iroquoiens du Saint-Laurent), les Hurons-Wendats et les Anishinabegs.
- ▶ Le CCNDS se trouve en Mi'kma'ki, le territoire ancestral non cédé du peuple micmac. Ce territoire est visé par les « traités de paix et d'amitié » que les Micmacs et les Wolastoqiyik/Wəlastəkwiyik (Malécites) ont d'abord conclus avec la Couronne britannique en 1725. Les traités en question ne comportaient pas de clause relative à la cession des terres et des ressources, mais reconnaissaient de fait le titre des Micmacs et des Wolastoqiyik/Wəlastəkwiyik (Malécites) et définissaient les règles quant à ce qui devait être des relations durables entre les nations.

2

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé

- ▶ Aider les acteurs de la santé publique à agir sur les déterminants sociaux et structurels de la santé afin d'améliorer la santé des populations et de réduire le fossé en matière d'équité en santé dans la société
- ▶ Favoriser l'application des données probantes pertinentes dans les pratiques, les politiques et les processus décisionnels de manière à ce que les connaissances orientent la démarche faite en santé publique pour améliorer les possibilités de vivre en santé
- ▶ Concentrer ses efforts sur les conditions sociales qui influent sur la santé, en cherchant à réduire le fossé et à niveler le gradient social de santé

3

Auditoires

- ▶ **Auditoire principal** : organismes et individus évoluant dans le domaine de la santé publique
 - ▶ praticiens, décideurs, responsables des politiques et chercheurs
- ▶ **Auditoire secondaire** : décideurs et personnes d'influence de l'extérieur du domaine de la santé publique
 - ▶ centres communautaires, organismes non gouvernementaux, cliniques, coalitions, établissements d'enseignement et ministères des secteurs connexes



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

4

Priorités stratégiques du CCNDS 2020-2028

1. **Aider** les acteurs de la santé publique à diminuer les moteurs structurels de l'iniquité de santé
2. **Promouvoir** auprès des acteurs de la santé publique le recours aux données probantes pour orienter la démarche par rapport aux conditions de vie qui influent sur la santé et l'équité au quotidien
3. **Véhiculer** une « culture d'équité » dans les organismes de santé publique et le système de santé



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

5

Une « culture organisationnelle axée sur l'équité »

- ▶ Inscrire l'équité en santé dans les valeurs fondamentales
- ▶ Prendre en compte de la perspective de l'équité dans le processus décisionnel fondé sur des données probantes
- ▶ Encourager chez les leaders un exercice de réflexion sur leurs propres valeurs
- ▶ Plaider pour l'équité en santé dans l'ensemble du système de santé
- ▶ Faire de l'engagement communautaire un fondement de l'action pour l'équité en santé

(CCNDS, 2018)

6

Influence

Tout comme les autres Centres de collaboration nationale (CCN), le CCNDS exerce une influence sur la santé publique en veillant notamment à :

1 **ACCROÎTRE** les compétences et la capacité de la main-d'œuvre de la santé publique au Canada

4 **RENFORCER** les politiques, les programmes et les pratiques grâce aux données probantes

2 **AMÉLIORER** la compréhension et l'application des données probantes et des connaissances dans les processus décisionnels en santé publique

5 **ÉCHANGER** de l'information d'un bout à l'autre du pays et à faciliter le réseautage

3 **INTÉGRER** les perspectives autochtones en santé publique

6 **CERNER** et à combler les lacunes

(Centres de collaboration nationale en santé publique, 2018 : 3)

7

Cadre de travail

- 1. Faire avancer les connaissances** – accroître les connaissances, les compétences et les capacités en matière de leadership
- 2. Faciliter l'utilisation des connaissances** – accroître l'adoption, l'application et la mobilisation des connaissances
- 3. Accélérer l'élargissement des réseaux** – soutenir la collaboration multisectorielle
- 4. Gérer le rendement** – veiller à l'efficacité et à l'efficacé des systèmes, des pratiques et des processus stratégiques et fonctionnels



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

8

ÉQUITÉ EN SANTÉ

9

Appels à l'action à tous les échelons

« L'injustice sociale tue à grande échelle. »

(Commission des déterminants sociaux de la santé, 2008 : 8)

Priorités d'intervention

1. **Améliorer** les conditions de vie quotidiennes
2. **Lutter** contre les inégalités dans la répartition du pouvoir, de l'argent et des ressources
3. **Mesurer** et analyser le problème et évaluer l'efficacité de l'action

(Commission des déterminants sociaux de la santé, 2008 : 26)



(Commission des déterminants sociaux de la santé, 2008)

10

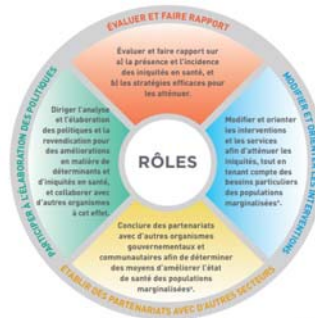
Objectifs et rôles

Programme commun : objectifs

1. **Établir** des bases solides pour pouvoir passer à l'action
2. **Produire** une bonne base de connaissances et l'utiliser
3. **Collaborer** avec des partenaires de l'extérieur du secteur de la santé

(CCNDS, 2016)

Rôles de la santé publique



*Marginalisation sociale comme conséquence de la pauvreté

(CCNDS, 2013)

LEADERSHIP

Leadership : une définition

Les leaders incitent « les suiveurs à agir pour atteindre certains objectifs qui représentent des valeurs et des motivations – les désirs et les besoins, les aspirations et les attentes – **à la fois des leaders et des suiveurs.** » (Mots accentués en gras)



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

(Burns, 1978 : 19)

13

Leadership : points en commun

- ▶ Vision
- ▶ Valeurs
- ▶ Communication
- ▶ Relations de confiance
- ▶ Changement et autonomisation



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé



(Betker et CCNDS, 2018a)

14

Leadership en santé publique

- ▶ Personnalité, rôles, processus et fonctions

(Begun et Malcolm, 2014)

- ▶ Un engagement envers la collectivité et ses valeurs fondamentales

(Rowitz, 2014 : 5)

- ▶ Se manifeste sur les plans individuel, d'équipe, organisationnel, collectif et sociétal

(Koh et Nowinski, 2010)



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

15

Leadership en santé publique : une définition

- ▶ « [...] la capacité d'une personne d'influencer et de motiver les autres et de les faire contribuer à l'efficacité et au succès de leur collectivité ou de leur organisation.
- ▶ [...] consiste notamment à amener les personnes à contribuer au développement et à l'atteinte d'une vision et d'objectifs.
- ▶ Les leaders fournissent un mentorat, un encadrement et une reconnaissance;
- ▶ ils favorisent l'habilitation et permettent à d'autres leaders de s'affirmer. »



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

(Agence de la santé publique du Canada, 2017)

16

Infirmiers et infirmières de la santé publique...

« Ils travaillent au point d'intersection où se rencontrent les attitudes sociales, les politiques gouvernementales et la vie des gens [...], [ce qui] [...] suscite un impératif moral non seulement de répondre aux besoins de la population en matière de santé, mais aussi, comme Florence Nightingale, de travailler à changer les conditions sociales qui aggravent la mauvaise santé. » [Traduction libre]



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

(Falk-Rafael, 2005 : 219)

17

Une coulisse de trombone

Le fait d'être témoin de l'injustice sociale en aval dans les communautés et les quartiers donne l'occasion de faire preuve de leadership et fait ressortir l'importance de plaider et de travailler pour l'équité en santé en amont.

Justice sociale



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

(Falk-Rafael et Betker, 2012)

18

Leadership exercé en santé publique pour faire avancer l'équité en santé

- ▶ Revue de la portée et méta-analyse – 2016
- ▶ Sur quels aspects du leadership exercé en santé publique pour faire avancer l'équité en santé a porté la recherche?
- ▶ Arksey et O'Malley – 27 études
- ▶ Dispersé, récent, descriptif, exploratoire



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

19



(Betker et CCNDS, 2018b)

Constatations

- ▶ Importance des qualités de leader
- ▶ Caractère relationnel
- ▶ Connaissances
- ▶ Manifestation à plusieurs échelons
- ▶ Capacité de jeter des ponts, de faciliter la démarche
- ▶ Ancrées dans des valeurs



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

20

(Betker et CCNDS, 2018b)

Importance des qualités de leader

1. Vision, passion, charisme, capacité d'inspirer et volonté de s'investir
2. À l'écoute de la collectivité
3. Excellentes aptitudes en communication
4. Inspirant la confiance, le respect et la crédibilité
5. Attachement aux valeurs de justice sociale et de solidarité
6. Humilité, attention et patience



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

21

Caractère relationnel

1. Partenariats, collaboration – « jeter des ponts »
2. Aptitude à nouer des relations
3. Source d'encouragement et d'inspiration pour les autres
4. Capacité d'agir et de permettre aux autres d'agir
5. Engagement sur divers plans



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

22

Connaissances

- ▶ Contextuelles
- ▶ Situationnelles
- ▶ Cliniques (pratiques)



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

23

Appuis organisationnels

- ▶ Programmes et politiques axés sur l'équité
- ▶ Accréditation et amélioration de la qualité
- ▶ Perfectionnement professionnel et des pratiques
- ▶ Modèles de prestation des services encourageant la collaboration et l'engagement communautaire
- ▶ Accès à l'information et aux données probantes pertinentes
- ▶ Cadres conceptuels et théoriques
- ▶ Discussions et discours au sujet des valeurs
- ▶ Recherche participative et évaluation



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

24

Leadership organisationnel

« Une organisation encourage l'expression du leadership dans ses activités diverses, y compris ses projets, ses programmes et ses politiques. Les structures et les processus d'un organisme de santé publique ont pour fonction d'appuyer la collectivité aussi bien que le personnel. L'organisme s'occupe de soutenir et de défendre les grandes questions de santé. Il fournit au personnel des occasions de se perfectionner tant à l'interne qu'avec des partenaires de la collectivité. Il met tout en œuvre pour atteindre ses objectifs et agir sur les déterminants sociaux de la santé, y compris le racisme. » [Traduction libre]



National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

(Betker, 2016)

25

Le plaidoyer et l'équité en santé : Parlons-en

- ▶ Objectifs clairs et précis en matière de
- ▶ Politiques publiques
- ▶ Solide base de recherches et de données scientifiques
- ▶ Valeurs de légitimité, d'équité et de justice sociale
- ▶ Soutien général grâce à des coalitions
- ▶ Communications de masse pour établir les programmes publics et cerner les enjeux
- ▶ Recours aux processus politiques et législatifs pour générer un changement



(CCNDS, 2015)

Sommaire

Une culture d'équité suppose :

- ▶ l'adoption de l'équité en santé comme valeur fondamentale;
- ▶ une introspection sur ses propres valeurs;
- ▶ la prise en compte de l'équité dans le processus décisionnel à tous les échelons;
- ▶ un plaidoyer;
- ▶ l'engagement communautaire.

(CCNDS, 2018)

Pour communiquer avec nous

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé

Université St. Francis Xavier

C.P. 5000, Antigonish (N.-É.) B2G 2W5

Courriel : CCNDS@stfx.ca et NCCDH@stfx.ca

Téléphone : 902-867-6133 | Télécopieur : 902-867-6130

www.ccnds.ca et www.nccdh.ca



@NCCDH_CCNDS

Références bibliographiques

Agence de la santé publique du Canada. (18 déc. 2017). *Glossaire* [Internet], [environ 20 écrans], [cité le 15 novembre 2019]. Ottawa (Ont.) : ASPC. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/pratique-sante-publique/competences-ligne/glossaire.html>

Begun, J. et J. Malcolm. (c2014). *Leading public health: a competency framework*. New York : Springer Publishing Company.

Betker, R.C. (2016). *Public health leadership to advance health equity: a scoping review and metasummary* (dissertation doctorale). Université de la Saskatchewan, Saskatoon (Sask.). Récupéré de <https://ecommons.usask.ca/xmlui/bitstream/handle/10388/7642/BETKER-DISSERTATION-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (en anglais)

Betker, R.C. et Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (c2018a). *Leadership de la santé publique pour favoriser l'équité en santé : une revue de la littérature*. Antigonish (N.-É.) : CCNDS, Université St. Francis Xavier. Récupéré de http://nccdh.ca/images/uploads/comments/Public_health_leadership_for_action_on_health_equity_-_A_literature_review_FR_Final.pdf

29

Betker, R.C. et Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (c2018b). *Leadership de la santé publique pour favoriser l'équité en santé : Sommaire de la revue de la littérature*. Antigonish (N.-É.) : Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé, Université St. Francis Xavier. Récupéré de http://nccdh.ca/images/uploads/comments/Public_health_leadership_to_advance_health_equity_-_A_review_summary_-_FR.pdf

Burns, J.M. (c1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (c2018). *Instaurer une culture d'équité dans le secteur de la santé publique au Canada : Une analyse du contexte*. Antigonish (N.-É.) : CCNDS, Université St. Francis Xavier.

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (c2013). *Le rôle de la santé publique pour améliorer l'équité en santé : Parlons-en*. Antigonish (N.-É.) : CCNDS, Université St. Francis Xavier.

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (c2015). *Le plaidoyer et l'équité en santé : Parlons-en*. Antigonish (N.-É.) : CCNDS, Université St. Francis Xavier.

Centres de collaboration nationale en santé publique. (c2018). *Appuyer la santé publique partout au Canada – L'influence des Centres de collaboration nationale en santé publique*. Antigonish (N.-É.) : CCNDS, Université St. Francis Xavier.

30

Commission des déterminants sociaux de la santé. (2008). *Comblent le fossé en une génération : Instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux. Rapport final de la Commission des déterminants sociaux de la santé* [Internet]. Genève (Suisse) : Organisation mondiale de la Santé [cité le 15 novembre 2019]. Récupéré de https://www.who.int/social_determinants/thecommission/finalreport/fr/

Falk-Rafael, A. (Juillet-sept. 2005). Speaking truth to power: nursing's legacy and moral imperative. *Advances in Nursing Science* [Internet], [cité le 15 novembre 2019]. Vol. 28, no 3, p. 212-223. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16106151> (en anglais) DOI : 10.1097/00012272-200507000-00004

Falk-Rafael, A. et C. Betker. (Oct.-déc. 2012). The primacy of relationships: a study of public health nursing practice from a critical caring perspective. *ANS. Advances in nursing science* [cité le 15 novembre 2019]. Vol. 35, no 4, p. 315-332. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23107989> (en anglais) DOI : 10.1097/ANS.0b013e318271d127

Koh, H. et J. Nowinski. (Avril 2010). Health equity and public health leadership. *American Journal of Public Health* [Internet], [cité le 15 novembre 2019]. Vol. 100, suppl. 1, p. S9-S11. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2837440/> (en anglais) DOI: 10.2105/AJPH.2010.191379

Rowitz, L. (c2014). *Public health leadership: putting principles into practice*. Burlington (É.-U.) : Jones & Bartlett Learning.

Falk-Rafael, A. et C. Betker. (Oct.-déc. 2012). The primacy of relationships: a study of public health nursing practice from a critical caring perspective. *ANS. Advances in nursing science* [cité le 15 novembre 2019]. Vol. 35, no 4, p. 315-332. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23107989> (en anglais) DOI : 10.1097/ANS.0b013e318271d127

Koh, H. et J. Nowinski. (Avril 2010). Health equity and public health leadership. *American Journal of Public Health* [Internet], [cité le 15 novembre 2019]. Vol. 100, suppl. 1, p. S9-S11. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2837440/> (en anglais) DOI: 10.2105/AJPH.2010.191379

Mantoura, P. et V. Morrison. (2016). *Approches politiques de réduction des inégalités de santé : Déterminants sociaux de la santé et déterminants sociaux des inégalités de santé*. [Internet]. Montréal (Qc) : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé [cité le 15 novembre 2019]. Récupéré de http://www.ccnpps.ca/102/publications.ccnpps?id_article=1668

Organisation panaméricaine de la Santé. (c2019). *Justes sociétés : Équité en santé et vie digne. Rapport de la Commission de l'Organisation panaméricaine de la Santé sur l'équité et les inégalités en santé dans les Amériques*. Washington (D.C.) : OPS.

Rowitz, L. (c2014). *Public health leadership: putting principles into practice*. Burlington (É.-U.) : Jones & Bartlett Learning.