



Commission de
la santé mentale
du Canada

Mental Health
Commission
of Canada



Enraciner l'espoir

Un projet communautaire
de prévention du suicide



Étude de cas
pour Enraciner l'espoir

Collaboration/Coordination

Collaboration/Coordination

Principe directeur de la collaboration/coordination : **Concevoir des programmes permettant d'améliorer la collaboration entre les parties prenantes.**

INTRODUCTION

La **collaboration/coordination** est le principe directeur du modèle Enraciner l'espoir qui a suscité le plus de commentaires et de réflexions de la part des chefs de projet interrogés dans le cadre de ces études de cas. Cela témoigne de l'importance qu'a eue ce principe dans la création d'initiatives locales solides.

Cette étude montre comment et pourquoi il est crucial d'adhérer au principe directeur de la collaboration et de la coordination pour réussir une initiative locale.

De notre examen de la collaboration/coordination avec les chefs de projets, trois grands thèmes ont émergé, à savoir :

1. **La création de relations est au cœur du succès.** Pour que la collaboration/coordination communautaire soit efficace, il faut tisser des relations fondées sur la confiance et la compréhension.
2. **Pour être efficaces, les comités consultatifs doivent être assemblés avec soin.** Les membres des comités consultatifs sont un atout considérable, surtout lorsqu'ils ont une conception commune de leur rôle et de leur contribution. Le recrutement des bonnes personnes ne se fait pas toujours selon une trajectoire linéaire, il faut plutôt faire preuve de souplesse.
3. **Les retombées à long terme sont importantes.** La collaboration/coordination offre des avantages de taille, en particulier pour ce qui est de la durabilité d'un projet et de ses retombées à long terme pour la communauté (bien que ce ne soit pas nécessaire pour toutes les activités).

Cette étude explore ces thèmes, conseils et exemples à l'appui.

À PROPOS DES ÉTUDES DE CAS

Enraciner l'espoir est un modèle canadien de prévention du suicide dirigé par la collectivité. Il s'appuie sur les forces et l'expertise des communautés pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives locales adaptées à leurs besoins. Ce modèle table sur la collaboration entre de nombreux secteurs pour limiter les répercussions du suicide dans les communautés participantes.

Nous avons créé le modèle Enraciner l'espoir avec des spécialistes et des communautés du Canada et du monde entier. Ses cinq piliers et ses treize principes directeurs constituent un cadre que chaque collectivité peut adapter à ses propres besoins.

Les sept études de cas du modèle Enraciner l'espoir qui sont présentées ici témoignent de la sagesse et de l'expérience des chefs de projet des communautés de Premiers adeptes du pays, qui représentent divers groupes démographiques évoluant dans une variété de milieux urbains, ruraux et éloignés. La série met l'accent sur les éléments que les chefs de projet ont trouvés efficaces pour personnaliser et mettre en œuvre le modèle Enraciner l'espoir dans leurs communautés respectives. Si chaque étude de cas met en évidence jusqu'à trois principes directeurs, tous les chefs de projet interrogés ont souligné l'importance des treize principes mis ensemble.

La création et la mise à l'essai d'une initiative sont très différentes du déploiement d'un programme éprouvé. Nous tenons donc à remercier les chefs de projet des Premiers adeptes pour leur courage et leur volonté de tester une nouvelle approche avec nous. Nous tenons également à les remercier d'avoir si généreusement partagé leur savoir et leurs idées, qui faciliteront et rendront plus efficace le travail des communautés qui leur emboîteront le pas.



LA CRÉATION DE RELATIONS EST AU CŒUR DU SUCCÈS

Selon les chefs de projet, la construction de relations (au sein de la communauté et avec des intervenants externes) est essentielle à la réussite de leurs initiatives. Il est crucial d'instaurer un climat de confiance et de compréhension mutuelles, tant dans les relations avec les membres du comité consultatif qu'avec les acteurs locaux. En adoptant une approche vaste et diversifiée, on a également favorisé l'émergence de partenariats et de points de vue sortant de l'ordinaire, mais très précieux.

Constat n° 1 Les relations ne se construisent pas de façon linéaire

De nombreux chefs de projet considèrent que la création de relations est un volet primordial de leur rôle. Pour eux, la valeur du modèle Enraciner l'espoir réside dans sa fonction de connexion : il favorise les partenariats entre les personnes possédant des connaissances et des capacités et les organismes actifs « sur le terrain » qui offrent des services aux personnes touchées par le suicide ou qui mettent en œuvre des projets de prévention du suicide.

Ce principe directeur a permis d'expliquer aux autres l'importance de nouer des partenariats et le paradigme qui oriente le travail d'Enraciner l'espoir.

La plupart des personnes que nous avons interrogées ont eu recours à une variété d'approches pour trouver des interlocuteurs, établir des relations et former des partenariats. Pour plusieurs, les conversations en tête-à-tête représentent une stratégie efficace pour établir des relations. À ce sujet, un chef de projet a dit : « L'une des choses les plus importantes que j'ai découvertes est que les conversations individuelles avec les partenaires clés sont capitales. Elles nous permettent de parler de notre rapport personnel au suicide, au-delà de nos responsabilités professionnelles. Ça met en lumière à quel point notre travail est important, mais aussi l'impact émotionnel du suicide sur nous en tant que personnes. C'est essentiel. »

Étant donnée la fluidité inhérente à la création de relations, plusieurs chefs de projet ont également souligné l'importance de faire preuve de souplesse, par exemple en reconnaissant que l'exercice formel du leadership n'est pas essentiel pour tout le monde. Selon une personne interrogée, « bien des gens ne tenaient pas à faire partie d'un comité, ils voulaient juste se lancer dans l'action. »

Bon nombre des chefs de projet ont noté que le chemin menant à de nouvelles relations est parfois sinueux. Comme l'a exprimé l'un d'entre eux, « lorsque vous tissez des relations basées sur la confiance, [...] la trajectoire est rarement linéaire [...] Parfois, le lien entre les actions ou le rapport avec le thème de la prévention du suicide ne sont pas apparents pour tout le monde. » Un autre a déclaré : « Les relations ont contribué à engendrer des occasions que je n'attendais pas. Les partenariats que j'avais établis dans mon ancien milieu de travail et qui avaient "pris fin" se sont renouvelés sous de nouvelles formes dans le contexte de ce projet, et cela favorise la durabilité du travail que nous accomplissons. »

Constat n° 2 Les acteurs locaux peuvent exercer une grande influence

Les championnes et champions locaux (et autres parties prenantes de premier plan) peuvent être des sources importantes d'information et de connaissances communautaires. Ces personnes peuvent aussi partager des ressources et des présentations (le projet local est donc dispensé d'en créer) et se faire les modèles de l'engagement envers la collaboration/coordination. Un chef de projet a indiqué : « Nous avons créé de nombreuses présentations, mais beaucoup de ces ressources existaient déjà. »



Il était plus efficace d'utiliser les ressources des partenaires, et cela nous donnait l'occasion de souligner la valeur de leur travail par la même occasion. »

Les relations que l'on tisse nous mettent souvent en contact avec des figures communautaires importantes, par exemple, des acteurs dont le rayonnement auprès de la communauté profite aux initiatives locales. Cet apport peut être très précieux et ne passe pas nécessairement par un rôle de responsabilité en bonne et due forme. Un chef de projet a raconté : « Un directeur d'école, également membre du conseil municipal, a amené 40 personnes à assister à notre premier événement; et tout ça, grâce à sa crédibilité et à sa capacité à rejoindre beaucoup de gens. Cette réussite m'a appris que le bouche-à-oreille est essentiel. »

Constat n° 3 Des partenariats sortant de l'ordinaire peuvent être à l'origine de précieuses contributions

Il est extrêmement utile de nouer des relations avec un large éventail de personnes et de groupes au sein de la communauté. De nombreux chefs de projet ont également souligné l'importance d'être ouvert à des partenariats sortant de l'ordinaire. Dans un cas, il aurait été très utile de tisser des liens avec le coroner de la région pour faire avancer une initiative locale. Mais comme cela ne s'est pas produit, le chef de projet a suggéré aux autres équipes de « se lier d'amitié avec leur coroner. » Ces officiers ont accès à de l'information opportune qui aurait pu faciliter bien des choses dans le contexte de leur projet. « Nous nous sommes rabattus sur le bouche-à-oreille, qui n'est pas toujours aussi efficace ou fiable. »

Dans le cadre d'un autre projet, après avoir créé un partenariat avec un directeur d'école, les responsables de l'initiative se sont vu demander d'offrir du perfectionnement professionnel sur la santé mentale des

jeunes dans des écoles. Grâce à cette collaboration, l'initiative locale Enraciner l'espoir a pu participer à l'élaboration de normes nationales en matière de prévention du suicide pour les commissions scolaires.

Dans une troisième initiative locale Enraciner l'espoir, une vidéo a été créée pour démontrer que les entreprises qui investissent dans le bonheur et la santé de leurs employés détiennent l'un des secrets du succès. En effet, lorsqu'un patron n'a pas à s'inquiéter du taux d'absentéisme, il peut librement se concentrer sur les résultats de l'entreprise. Le projet a remporté un tel succès qu'il est maintenant partagé dans toute la région. De plus, dans la foulée de ce projet, la ville a décidé d'ajouter la catégorie « Santé mentale au travail » à ses prix d'excellence annuels. Les candidats sont désignés par les employés et la cérémonie est parrainée par une entreprise de la région.



POUR ÊTRE EFFICACES, LES COMITÉS CONSULTATIFS DOIVENT ÊTRE ASSEMBLÉS AVEC SOIN

Les chefs de projet sont d'avis que les comités consultatifs sont très utiles pour apprendre ce qui se passe dans chaque collectivité, recenser les programmes existants, apporter un éclairage culturel et repérer les lacunes. Des comités consultatifs forts ont partagé la responsabilité et le leadership d'Enraciner l'espoir et ont agi comme alliés et ambassadeurs tout en offrant des conseils pertinents et opportuns.

Constat n° 4 Il faut faire preuve de souplesse pour recruter les membres d'un comité consultatif

Au sujet de la tâche essentielle consistant à recruter les membres d'un comité consultatif, un chef de projet a donné le conseil suivant : « Ne craignez pas de demander aux gens de siéger à votre comité ou de devenir ambassadrices ou ambassadeurs. Il est plus facile que vous le pensez de les convaincre, car chaque personne a un jour été touchée par un suicide dans sa famille ou sa collectivité. Même s'il y a des tabous, les gens sont réceptifs quand on leur demande de participer. » Une personne a également conseillé de tenir compte des besoins pratiques des membres du comité : « N'oubliez pas les difficultés d'ordre concret, comme la distance, le temps et la capacité limitée d'Internet. »

Au-delà de ces aspects pratiques, les chefs de projet ont majoritairement adopté l'une des deux démarches suivantes en matière de recrutement : (1) une démarche plus linéaire et structurée, ou (2) une démarche plus souple et plus itérative (c.-à-d., en cherchant constamment à peaufiner et à améliorer). Selon les chefs de projet, la démarche plus souple est de loin la plus efficace.

Pour ce qui est de l'approche plus rigide, une cheffe de projet a trouvé l'effort difficile, long et parfois vain pour obtenir les résultats escomptés ou tirer parti d'occasions inattendues. Elle a eu l'impression d'avoir « perdu beaucoup de temps à créer le comité. Il y a eu une énorme rotation des membres au cours des 18 premiers mois. »

Il est essentiel que les comités consultatifs soient composés de personnes ayant une expérience vécue.

Les chefs de projet qui ont opté pour une méthode plus souple ont pu utiliser un éventail de stratégies très efficaces. L'un d'entre eux a considéré sa démarche comme « assez unique, dans la mesure où elle était assez complète et en même temps itérative. Elle incluait des groupes de discussion composés de membres de populations prioritaires, et combinait à la fois des entretiens et des enquêtes qui nourrissaient la stratégie de mise en œuvre que l'on était en train d'élaborer. Notre démarche était complète et itérative. »

Constat n° 5 Tirer parti du rôle et des contributions des membres du comité consultatif

Plusieurs chefs de projet ont souligné la valeur de comités consultatifs diversifiés, par exemple, composés de membres ayant un large éventail de compétences. Comme l'a recommandé un chef de projet, « il est important de pouvoir compter sur une équipe diversifiée ayant différentes aptitudes (coordination, gestion, recherche, etc.). Il est essentiel d'avoir une variété de championnes et de champions pour soutenir le travail – y compris au sein du gouvernement. » Un second comité consultatif était composé de « parties prenantes représentant divers secteurs ou groupes : des personnes ayant un savoir expérientiel, des Autochtones, des médecins et des fonctionnaires municipaux et provinciaux ». Quelle que soit la composition des comités consultatifs, les responsables de projet ont reconnu que le rôle de ses membres était primordial, aussi bien à titre d'alliés que de ressources pour identifier des champions, prodiguer des conseils pertinents et ouvrir des portes à de nouvelles occasions.



LES RETOMBÉES À LONG TERME SONT IMPORTANTES

La collaboration/coordination est une valeur profondément ancrée chez tous les chefs de projet. La volonté de s'associer et de s'appuyer sur des programmes et des atouts communautaires existants est une grande force du modèle Enraciner l'espoir. Ce principe directeur permet d'éviter les répétitions d'initiatives dans la région, mais aussi de partager plus vite et plus facilement les connaissances. Il facilite également la mise à l'échelle des bonnes idées et pratiques. Cela dit, comme l'a rappelé un chef de projet, « tout ne doit pas nécessairement être fait en collaboration. Parfois, on peut apprendre, développer et peaufiner ensemble, mais au bout du compte, il peut être judicieux de laisser différents partenaires diriger individuellement le travail de mise en œuvre. »

Constat n° 6 Envisager les choses à long terme

Plusieurs chefs de projet ont souligné qu'en matière de collaboration/coordination, il faut souvent faire l'effort de prendre en considération les retombées que le travail aura à long terme. Comme l'un d'entre eux l'a signalé, « la collaboration et le partenariat sont un travail de longue haleine qui vise à provoquer un changement d'attitude, c'est-à-dire à voir la santé et le bien-être au-delà de la santé physique. Il faut penser la santé et le bien-être de manière globale et holistique au lieu de se concentrer uniquement sur l'intervention lorsque la crise survient. »

Les partenariats sont une autre bonne raison d'utiliser cette approche, car ils permettent d'élargir beaucoup plus facilement les initiatives qui portent fruit. Pour certains chefs de projet, le caractère à long terme de leur initiative les a amenés à agir « en amont ». Par exemple, dans le cadre d'une initiative, on a mis au point une formation spéciale sur la prévention du suicide à l'intention des étudiantes et étudiants en médecine et en soins infirmiers. On espère ainsi que cette formation « influe sur la manière dont ces personnes exerceront la médecine et prodigueront des soins. »

Constat n° 7 Voir les projets locaux d'Enraciner l'espoir comme une collaboration

Les chefs de projet ont reconnu que les compétences et les capacités requises pour élaborer et déployer une solide stratégie de maintien des programmes ne sont pas les mêmes que celles qu'il faut avoir pour une initiative locale d'Enraciner l'espoir. Ainsi, selon eux, il est prioritaire de se doter d'occasions d'apprentissage partagé et d'aides au renforcement des capacités en vue de favoriser la durabilité de l'initiative. Plusieurs chefs de projet ont évoqué l'importance de se relier les uns aux autres dans une communauté de pratique, et ce, pour bâtir des relations, améliorer ce qui est fait et partager les connaissances acquises. Comme l'a formulé l'un d'entre eux, « le fait de pouvoir échanger au sujet de pratiques exemplaires est très précieux et c'est une ressource à laquelle tous les chefs de projet d'Enraciner l'espoir continueront d'avoir accès ».

Une autre personne a souligné que la liaison et la coordination du travail individuel des initiatives locales étaient une occasion unique que les chefs de projets devraient explorer, et elle a souligné combien elle était « enthousiaste à l'idée de relier les communautés partout au pays pour faire ce travail de manière coordonnée ».



CONCLUSION

La collaboration/coordination repose sur un investissement important dans la création de relations et bénéficie de cet effort. Les chefs de projet que nous avons interrogés ont adopté différentes démarches et ils ont trouvé que les conversations en tête-à-tête étaient particulièrement précieuses. Ils ont également découvert que, si le travail consistant à bâtir des relations est rarement linéaire, il est souvent source de bienfaits inattendus, notamment dans le cadre de partenariats sortant de l'ordinaire. Pour les partenaires, les comités consultatifs ne sont qu'un moyen parmi d'autres de contribuer aux initiatives locales d'Enraciner l'espoir et de partager le leadership dans le cadre de celles-ci.

La collaboration/coordination a profité à bon nombre de ces projets, et l'effet positif des partenariats et du travail de collaboration s'est souvent fait sentir sur une longue période. Plusieurs chefs de projet ont reconnu l'importance des communautés de pratique et évoqué la possibilité de coordonner leurs efforts locaux pour générer des retombées plus importantes à l'échelle nationale.





Commission de
la santé mentale
du Canada

Mental Health
Commission
of Canada

Avec le financement de



Santé
Canada

Health
Canada

Commission de la santé mentale du Canada

350, rue Albert, bureau 1210
Ottawa, ON K1R 1A4

Tél. : 613 683-3755
Télééc. : 613 798-2989

 @CSMC_MHCC  /theMHCC

 /1MHCC  @theMHCC  @theMHCC

 /Commission de la santé mentale du Canada

infocsmc@commissionsantementale.ca
www.commissionsantementale.ca



Enraciner l'espoir

Un projet communautaire
de prévention du suicide