



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

Innovation/Flexibilité

Innovation/Flexibilité

Principe directeur de l'innovation : **Expérimenter, évaluer et faire circuler des idées créatives et innovantes en vue de faire progresser les efforts de prévention du suicide à l'échelle mondiale.**

Principe directeur de la flexibilité : **Si la normalisation est importante pour comparer les communautés ou suivre les progrès réalisés au fil du temps, il convient de sélectionner des interventions pouvant être adaptées aux communautés visées par leur application.**

INTRODUCTION

Bien que les principes directeurs doivent être considérés comme un tout (pour assurer la cohérence et une approche normalisée, et ainsi permettre des comparaisons entre les communautés au fil du temps), chaque principe individuel propose des aspects essentiels à la conception et à la mise en œuvre de l'initiative locale d'une communauté.

Le principe directeur de l'**innovation** consiste à encourager les équipes à tenter des expériences « sécuritaires en cas d'échec » qui contribuent à concevoir des approches inédites en matière de prévention du suicide.

Le principe directeur de **flexibilité** incite les chefs de projet et les partenaires communautaires à utiliser une approche fondée sur des données probantes, laquelle permet d'adapter et de tester les meilleures façons de personnaliser les stratégies en fonction des réalités propres à la communauté locale.

Les chefs de projet ont relevé quatre grands thèmes liés à ces deux principes :

1. **Instaurer les conditions propices à l'innovation.** Les chefs de projet jouent un rôle majeur dans la création des conditions propices aux idées novatrices.
2. **Reconnaître que l'innovation et l'exécution des programmes sont deux choses distinctes.** Créer une nouveauté est très différent de la mise en œuvre d'un programme ou d'une approche qui a fait ses preuves. L'innovation comporte plus de risques, et peu d'entre nous ont de l'expérience en la matière.
3. **Semer plusieurs graines.** Comme il existe rarement une solution universelle à la question de la prévention du suicide, il faut expérimenter différentes options et en tirer des leçons.
4. **Faire preuve de souplesse.** Il existe souvent plusieurs chemins pour atteindre le résultat souhaité. Si un chemin est barré, il faut chercher d'autres passages.

Cette étude de cas explore la manière dont les chefs de projet ont intégré ces deux principes et offre un aperçu de leurs avantages et de leurs limites.



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 trouvé 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.

CRÉER DES CONDITIONS PROPICES À L'INNOVATION

Constat n° 1 Le pouvoir de la diversité des perspectives

La collaboration entre divers acteurs de la communauté (un autre principe directeur d'Enraciner l'espoir) présente un lien direct avec l'innovation. En effet, chaque personne possède un point de vue unique sur diverses questions. Lorsqu'ils ont la possibilité de discuter et d'apprendre les uns des autres, les intervenants contribuent à enrichir et à nuancer la lecture des possibilités et des difficultés auxquelles ils sont confrontés.

La réunion de points de vue variés génère de nouvelles idées impressionnantes.

Ce type de collaboration revêt une importance particulière pour une question aussi complexe que le suicide, laquelle est influencée par toute une série de facteurs complexes et évolutifs. Nos perceptions ont une incidence sur les possibilités que nous envisageons, qui, à leur tour, exercent une influence sur les actions que nous entreprenons. Ainsi, plus nous approfondissons notre compréhension d'un problème, plus nous disposons de moyens d'action potentiels.

En outre, la diversité des points de vue permet un engagement, une sensibilisation et une mise en œuvre plus efficaces, car chaque intervenant est un *intermédiaire de confiance* qui bénéficie de relations établies à travers plusieurs secteurs et groupes communautaires. Ensemble, ils sont des « multiplicateurs de force » capables de faire avancer votre initiative.



Constat n° 2 Créer des liens et bâtir la confiance

Richard Harwood, fondateur de l'[Institut Harwood](#) (en anglais seulement), estime que la confiance vis-à-vis les efforts de changement communautaire s'établit en misant sur les relations, en s'appuyant sur les résultats obtenus, en mobilisant les citoyens en tant que bâtisseurs et en œuvrant collectivement pour le bien commun. Dans un [extrait](#) (en anglais seulement) de *Getting Real About Building Trust*, il déclare : « Nos actions, au fil du temps, constituent les ingrédients nécessaires pour instaurer la confiance. Et la confiance est le ciment qui unit les communautés et leur permet de fonctionner [...] Mais cette confiance est fragile. Elle se détériore beaucoup plus vite qu'elle ne se forme, et il faut du temps et des efforts concertés pour l'instaurer. » Reconnaisant l'importance d'établir et de maintenir la confiance avec la communauté, un chef de projet d'Enraciner l'espoir a offert ce conseil : « Il se pourrait que certains projets ne puissent pas être entièrement mis en œuvre comme prévu. Les chefs de projet doivent se sentir à l'aise de modifier les plans en fonction de ce qui suscite ou non l'intérêt de la communauté. »

« Les principes directeurs m'ont été utiles, car ils m'ont aidés à repenser mon travail et ont orienté la conception de l'initiative. »

Il est primordial d'établir des relations entre les divers intervenants. Pour que les innovations soient couronnées de succès, il faut que toutes les personnes concernées soient mobilisées et participent au processus. En fait, ces interactions servent souvent de vecteurs d'innovation grâce aux échanges interpersonnels. L'écoute, le partage d'expériences, l'apprentissage mutuel, la curiosité et l'humilité sont autant d'éléments qui contribuent à créer et à entretenir des relations solides – gages d'une mise en œuvre fructueuse de toute initiative locale. 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. »

SEMER PLUSIEURS GRAINES

Le fait de partager une multitude de propositions avec des intervenants clés et des membres de la communauté augmente les chances de voir l'une de vos idées se concrétiser.

Constat n° 3 Offrir un mélange de projets ciblés et universels

Il est très peu probable que vous trouviez une solution magique pour résoudre la problématique du suicide. C'est pourquoi de nombreuses initiatives locales ont lancé une série de propositions différentes. Certaines étaient destinées à l'ensemble de la communauté, tandis que d'autres étaient adaptées à des populations prioritaires spécifiques ou élaborées de concert avec elles. Étant donnée la nature expérimentale d'Enraciner l'espoir, le fait de disposer d'une variété d'idées et de

projets facilite la conception et la réussite de votre projet. Comme l'a fait remarquer un chef de projet, « l'équipe a exploité l'art dans le domaine de la santé mentale pour briser l'isolement social et réduire la stigmatisation. Le projet de mosaïque de médiation culturelle réalisé avec un artiste a été très populaire. Fort de cette réussite, le projet a été présenté dans 11 autres communautés. » Un répondant a déclaré qu'au départ, il était difficile de trouver un créneau qui apporte une



valeur ajoutée à la communauté et aux différents intervenants qu'il avait mobilisés. Finalement, ce chef de projet a conclu : « Nous sommes parvenus à définir notre propre valeur ajoutée en mettant en avant la question du deuil. Les sentiments refoulés de tristesse et de perte découlant du deuil constituent d'importants facteurs de risque de

suicide. Ainsi, tout en étant au service de la communauté, ce travail permet de sensibiliser les gens, en les aidant à comprendre les effets de la guérison et du deuil – un aspect sur lequel les partenaires communautaires n'ont pas forcément la capacité d'agir. »

RECONNAÎTRE QUE L'INNOVATION ET L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES SONT DEUX CHOSES DISTINCTES

Constat n° 4 L'innovation est l'œuvre des pionniers du paradigme

Produire une solution novatrice est une démarche bien différente de la mise en œuvre de programmes et de services existants. Les chefs de projet ont expliqué que leur tâche consistait à se concentrer sur deux choses à la fois : (1) établir des partenariats communautaires et une infrastructure pour soutenir leur projet, et (2) concevoir et mettre en œuvre ce projet. En tant que concept novateur à mettre en œuvre, Enraciner l'espoir comporte un haut niveau d'incertitude.

C'est l'une des raisons qui incitent de nombreux chefs de projet à saisir les occasions de se rencontrer, d'apprendre des autres et de s'inspirer de leurs idées. Un répondant a raconté : « J'ai rencontré un chef de projet de Terre-Neuve-et-Labrador lors d'une réunion en personne à Ottawa. Depuis, nous organisons une réunion permanente où nous pouvons être des mentors et des collègues, et ce, en toute liberté. Le fait de bénéficier de ce mentorat sans avoir à craindre de se faire couper l'herbe sous le pied a été d'une valeur inestimable pour nous. Nous aurions aimé commencer un an plus tôt. » Un autre chef de projet a fait remarquer que « les appels spontanés organisés par les communautés pilotes ont été de véritables catalyseurs d'innovation et ont facilité les relations de soutien, lesquelles ont joué un rôle inestimable dans la mise en œuvre de notre initiative. Grâce à ces appels, il a aussi été plus facile de découvrir les bonnes idées des autres communautés et d'y ajouter notre propre couleur locale! »

« Les réseaux d'apprentissage par les pairs sont au cœur de notre travail. Ils nous aident aussi à trouver et mettre en œuvre des pratiques exemplaires. »



FAIRE PREUVE DE SOUPLESSE

Plusieurs chefs de projet ont qualifié la flexibilité comme étant un mode de pensée qui facilite mise en œuvre des initiatives locales. Les chefs de projet et les partenaires doivent se concentrer inlassablement sur les objectifs de leur initiative, tout en restant ouverts au fait que pour les atteindre, il faudra emprunter de nombreuses voies, sans doute interconnectées. De plus, il est primordial de faire preuve d'un esprit flexible pour trouver des solutions de rechange lorsqu'une avenue est bloquée. Comme le souligne un chef de projet, « les équipes doivent se montrer souples dans leur planification et confiantes pour adapter l'initiative aux besoins singuliers de leur communauté – tout en étant prêtes à changer de cap si leur plan initial ne suscite pas d'intérêt. » Selon un autre répondant, « une approche en amont aide à repérer les endroits où il est possible d'agir et où un groupe pourrait être réceptif. »

Constat n° 5 Vérifier régulièrement votre point de mire et l'ajuster

Comme les initiatives d'Enraciner l'espoir se déroulent au cœur de communautés dynamiques, il importe que les équipes de projet prennent périodiquement du recul et ajustent leurs plans en fonction de l'évolution du contexte ou des difficultés et possibilités inattendues. Une personne a indiqué que son équipe se posait souvent la question suivante : « Compte tenu du contexte actuel, où peut-on ajouter de la valeur et sur quoi doit-on mettre l'accent? Et lorsque les objectifs étaient atteints, il fallait réfléchir aux endroits où rediriger notre énergie et nous recentrer, en fonction de ce que nous estimions être des opportunités et des besoins à satisfaire. Les gestionnaires de programme qui ne sont pas à l'aise à l'idée d'ajuster leur stratégie au fil du temps auront beaucoup de mal à mener à bien ce travail. »

Ce point de vue a été repris par un autre chef de projet, qui a déclaré : « Toute personne qui ne savait pas faire preuve de flexibilité (en particulier avec la COVID-19) était vouée à l'échec. Je crois fermement qu'avec l'adversité viennent les opportunités. Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, j'étais à la fois frustré et assez intrigué par la situation pour me demander ce que je pouvais faire, et comment je pouvais opérer différemment, compte tenu du contexte changeant. »

Pour une autre équipe, qui était parvenue à réaliser des progrès notables par rapport aux activités prévues, il est devenu primordial de revoir la stratégie. Son chef de projet a expliqué : « À un certain moment, nous avons consulté le comité directeur, nous avons refait le point sur les résultats visés, puis fixé un nouvel objectif. Treize de nos 49 activités achevées ont été menées à bien grâce à des activités complémentaires à l'activité initiale. »



CONCLUSION

Enraciner l'espoir offre aux communautés la chance d'être créatives, de coordonner les initiatives existantes et d'en tester de nouvelles en vue de renforcer leurs capacités en matière de prévention du suicide. Bien que cette possibilité d'innover et de déployer de nouvelles approches soit attrayante pour plusieurs, certaines personnes jugeront peut-être difficile de mettre en œuvre des initiatives qui n'ont pas été éprouvées ou qui n'ont pas fait leurs preuves. La nature novatrice d'Enraciner l'espoir fait en sorte que les chefs de projet doivent simultanément créer un plan d'action local et le mettre en œuvre.



Le modèle Enraciner l'espoir offre aux communautés une marche à suivre pour y parvenir. Les projets couronnés de succès se servent du modèle comme d'un guide, qu'ils assimilent puis adaptent aux besoins propres à leur communauté. Cependant, même lorsque le chef de projet et les principaux partenaires ont déterminé leur stratégie, la dynamique changeante des communautés oblige souvent les équipes à revoir cette stratégie et à la rendre plus adaptée.



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