

PLEINS FEUX SUR

Données probantes sur le renforcement des capacités organisationnelles en matière de promotion de la santé



Contexte

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) définit le renforcement des capacités comme « le développement des connaissances, des compétences, de l'engagement, des structures, des systèmes et du leadership afin de permettre une promotion efficace de la santé. »¹ [Traduction] Le renforcement des capacités repose sur une intervention visant à améliorer la santé à trois niveaux :

1. la progression des connaissances et des compétences des professionnels;
2. l'élargissement du soutien et des infrastructures de promotion de la santé au sein des organisations;
3. le développement de la cohésion et des partenariats pour la santé dans les collectivités.¹

Deux examens systématiques menés par Santé publique Ontario (SPO) ont permis de constater que la plupart des efforts en matière de renforcement des capacités étaient fondés sur une approche individuelle auprès des professionnels, et que peu d'efforts visaient le niveau organisationnel.^{2,3} Nous avons effectué une synthèse des examens récents et de bonne qualité afin d'avoir une idée de l'état actuel de la littérature sur le renforcement des capacités organisationnelles.

Nous avons voulu cerner en particulier : a) les théories, les modèles et les cadres utilisés pour le renforcement des capacités organisationnelles (RCO); b) les types d'interventions de renforcement des capacités au niveau organisationnel; et c) les répercussions des interventions de RCO. Le présent document, qui résume les résultats de la synthèse, est destinée aux professionnels de la promotion de la santé et de la santé publique qui s'intéressent au renforcement des capacités organisationnelles en matière de promotion de la santé dans leurs collectivités.

Méthodologie

Un bibliothécaire de SPO a collaboré à la recherche qui a été menée en novembre 2018 dans les quatre bases de données suivantes : MEDLINE, CINAHL, PsycINFO et Scopus, à l'aide des mots-clés build/increase/develop/enhance/strengthen, capacity/competency/skill et prevention capacity/health promotion/public health. La recherche a été limitée à certaines régions (pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)); à certains types de publications (articles de synthèse seulement); en fonction de la date (de 2008 à 2018); et en fonction de la langue (en anglais seulement). La recherche a permis d'obtenir 544 résultats. Une recherche de la littérature grise a permis d'obtenir deux résultats.

En consultation avec le conseiller principal en développement de produits (KW), il a été décidé de limiter la recherche aux examens publiés entre 2016 et 2018. Cette approche nous a permis de cerner des examens systématiques récents et de bonne qualité et de répondre à la question en temps utile. L'auteure (AB) a passé en revue tous les titres et résumés de la période visée (n=178). Les examens ont été inclus s'ils traitaient du RCO dans un contexte de promotion de la santé. Les examens ont été exclus s'ils portaient sur le renforcement des capacités à l'échelon individuel, communautaire ou systémique ou s'ils mettaient l'accent sur le perfectionnement de la main-d'œuvre. Sept examens ont été sélectionnés aux fins d'une analyse du texte intégral. À la suite de l'analyse du texte intégral, quatre examens répondaient aux critères d'inclusion. Toutefois, un examen a été exclu en raison du manque de détails sur la méthodologie. KW et un coordonnateur de la recherche (TO) ont procédé à l'évaluation de la qualité des trois articles restants à l'aide de l'outil d'évaluation de la qualité des données probantes en matière de santé (Health Evidence Quality Assessment Tool).⁴ Un examen, Katz and Wandersmen 2016,⁵ était de piètre qualité et a donc été exclu. Deux articles ont été jugés de qualité élevée et ont été inclus : McFarlane et al. 2016⁶ et van Herwerden et al. 2018.⁷ L'auteure (AB) a achevé l'extraction des données.

APERÇU DES EXAMENS INCLUS

Titre : *Re-orientation of health services: enablers and barriers faced by organizations when increasing health promotion capacity. McFarlane et al., 2016⁶*

Cet examen systématique de la littérature évaluée par des pairs a permis de cerner les facteurs de réussite et les obstacles communs que les organisations, en particulier les organisations autochtones, ont rencontrés lorsqu'elles ont accru leurs capacités en matière de promotion de la santé. Les facteurs de réussite comprennent notamment le soutien de la direction, le personnel qualifié, la prestation d'un soutien externe à l'organisation, l'engagement du personnel, les ressources financières, le leadership et la disponibilité de partenaires externes avec lesquels travailler. Les obstacles comprennent notamment le manque de soutien de la direction, le manque de personnel spécialisé en promotion de la santé, le manque de compétences et de confiance du personnel, les priorités concurrentes, le manque de temps alloué aux activités de promotion de la santé et le manque de ressources allouées aux activités de promotion de la santé.

Titre : *Capacity assessment in public health community interventions: a systematic review, van Herwerden et al. 2018*⁷

Cet examen visait à décrire la manière dont la capacité des interventions communautaires peut être évaluée. Douze (12) cadres et outils uniques d'évaluation des capacités y sont décrits. Au total, neuf domaines de capacité ont été identifiés dans ces douze cadres : le leadership, les partenariats, les ressources, l'intelligence, le perfectionnement de la main-d'œuvre, le développement communautaire, la participation communautaire et la gestion de projet de qualité. Bien que ces domaines aient été énumérés dans l'examen, ils n'y sont pas définis ou expliqués de façon détaillée.

Principales constatations

Aucune définition du RCO n'est donnée dans les examens inclus. L'examen de van Herwerden et al. comprend une définition du renforcement des capacités qui est similaire à celle de l'OMS.

Le cadre appelé *Framework for Building Capacity to Improve Health, New South Wales (NSW) Health 2001*⁸ (cadre de NSW), est celui qui est cité le plus souvent dans les examens inclus. Ce modèle ([annexe A](#)) prévoit cinq domaines d'intervention : le développement organisationnel, le perfectionnement de la main-d'œuvre, l'affectation de ressources, le leadership et les partenariats.⁸ Le modèle présente des exemples de stratégies pour chacun des domaines.

Les obstacles et les facteurs de réussite de McFarlane et al. et les domaines de van Herwerden sont conformes aux cinq domaines d'intervention du modèle de NSW ([tableau 1](#)).

Au niveau organisationnel, le renforcement des capacités organisationnelles peut comprendre la formation du personnel, l'affectation de ressources, l'élaboration de politiques et de procédures visant à institutionnaliser la promotion de la santé et la mise en place de structures de planification et d'évaluation des programmes de promotion de la santé.

Smith et Nutbeam, 2006.¹

Les deux examens incluait également les éléments supplémentaires suivants : le soutien de spécialistes externes⁶ et le développement et la participation communautaires.⁷ Le tableau 1 énumère chacun de ces éléments et fournit des descriptions plus détaillées. Par souci de simplicité, les appellations des domaines d'intervention, des obstacles, des facteurs de réussite et des domaines seront désignées sous le terme de « facteurs ».

Tableau 1. Éléments du renforcement des capacités organisationnelles

Principaux domaines d'intervention du cadre de NSW ⁸	Facteurs de réussite selon McFarlane et al. ⁶	Obstacles selon McFarlane et al. ⁶	Domaines selon van Herwerden et al. ⁷
Développement organisationnel	Soutien de la direction Amélioration de la qualité	Manque de soutien de la direction	Développement organisationnel Gestion de projet de qualité
Perfectionnement de la main-d'œuvre	Main-d'œuvre qualifiée et compétente	Manque de compétences et de confiance du personnel en promotion de la santé	Perfectionnement de la main-d'œuvre
Affectation de ressources	Personnel spécialisé et ressources financières	Manque de personnel spécialisé Manque de temps alloué à la promotion de la santé Manque de ressources allouées à la promotion de la santé Priorités concurrentes	Ressources
Leadership	Leadership		Leadership
Partenariats	Accès à des partenaires externes		Partenariats
Autres éléments non compris dans le cadre de NSW	Soutien de spécialistes externes		Développement communautaire Participation communautaire

Le **développement organisationnel** s'entend des processus qui font en sorte que les structures, les systèmes, les politiques, les procédures et les pratiques d'une organisation reflètent son but, ses rôles et ses valeurs.⁸ Les stratégies de développement organisationnel comprennent des éléments comme les politiques, les plans stratégiques, les structures, l'engagement de la direction et la culture organisationnelle.⁸ Tant McFarlane que le cadre de NSWHS font référence au rôle que joue l'amélioration de la qualité dans le renforcement des capacités organisationnelles. van Herwerden et al. mentionne également un facteur lié à la gestion de projet de qualité.⁷

Le **perfectionnement de la main-d'œuvre** s'entend des activités qui visent à faire en sorte que les personnes qui travaillent au sein d'une organisation - qu'elles soient rémunérées ou bénévoles - aient la capacité et la volonté de contribuer aux objectifs de l'organisation.⁸ Les stratégies relatives au perfectionnement de la main-d'œuvre comprennent l'offre de possibilités de formation et d'apprentissage, l'intégration du perfectionnement des employés aux systèmes de gestion du rendement ainsi qu'à la supervision et au soutien professionnels.⁸ Le fait de posséder les connaissances et les compétences requises en matière de promotion de la santé afin de mettre en œuvre efficacement des mécanismes de promotion de la santé favorise les capacités organisationnelles.⁶ McFarlane a souligné que les nombreuses fois où ce facteur a été mentionné dans la littérature reflètent son importance.⁶ Il convient de noter que même si le perfectionnement de la main-d'œuvre en tant que stratégie distincte de renforcement des capacités a été exclu de la présente synthèse, son inclusion dans les examens inclus indique son importance dans le cadre d'une stratégie de renforcement des capacités organisationnelles.

La force de l'engagement d'une organisation dans la promotion de la santé peut être mesurée par l'affectation de ses ressources.
McFarlane et al., 2016.⁶

L'**affectation de ressources** s'entend de ce dont les organisations ont besoin pour élaborer, exécuter et évaluer des programmes.⁸ Ces ressources comprennent le personnel,^{7,8} l'espace physique,⁸ le soutien administratif,⁸ les outils de planification⁸ et le budget.^{6,8} Les obstacles liés à l'affectation de ressources comprennent le manque de personnel spécialisé et le manque de temps et de ressources alloués à la promotion de la santé.⁶ Les priorités concurrentes constituent également un obstacle à l'affectation de ressources. McFarlane a souligné que de nombreuses organisations du secteur de la santé offrent à la fois des programmes de traitement et de promotion de la santé, ce qui comporte le risque que si d'autres priorités sont jugées plus importantes, l'accent mis sur la prévention et la promotion puisse disparaître.⁶

Le **leadership** s'entend des compétences en communication, de la collaboration créative, de la vision de l'avenir et des stratégies de changement politique et social qui sont des éléments faisant partie du facteur de leadership.⁸ Le soutien de la direction est le facteur de réussite et l'obstacle le plus souvent cité dans l'examen de McFarlane. Les cadres sont essentiels pour assurer la direction des pratiques de promotion de la santé au sein de l'organisation.⁶ Le personnel qui modélise les pratiques exemplaires en matière de promotion de la santé peut également diriger les pratiques favorisant le changement dans l'ensemble de l'organisation. Cela démontre que l'influence de la direction n'est pas uniquement la responsabilité des cadres : le personnel a un rôle à jouer dans la modélisation et la direction des pratiques exemplaires en matière de promotion de la santé.⁶

Les **partenariats** sont importants pour la promotion de la santé, car de nombreux déterminants de la santé sur lesquels portent les programmes se situent en hors du secteur de la santé.⁸ Les partenariats peuvent également avoir un impact plus important que ce qu'une organisation peut faire seule.⁶ Les compétences des spécialistes en matière de partenariat avec des intervenants externes permettent d'accroître les capacités en matière de promotion de la santé de l'organisation.⁶ Cependant, l'occasion de travailler en collaboration peut être manquée lorsque les organisations n'ont pas la capacité de mettre sur pied et de

maintenir des partenariats.⁸ Le renforcement des capacités repose sur une intervention au sein des organisations et des collectivités, ainsi qu'entre les organisations et les collectivités.⁸ Le cadre de NSW Health énonce deux types de partenariats :

1. les partenariats stratégiques, dans le cadre desquels les systèmes s'allient à d'autres systèmes;
2. les partenariats locaux et communautaires, qui mettent l'accent sur les personnes.⁸

Le **soutien de spécialistes externes** est mentionné comme un facteur de réussite par McFarlane et al.⁶ Plusieurs des études qu'ils ont incluses soulignent la valeur des spécialistes externes. L'accès à une expertise externe pendant et après le processus de changement était important. Selon McFarlane, une aide ponctuelle et de courte durée (comme une formation) ne permettrait pas d'intégrer les compétences ou les systèmes nécessaires afin de renforcer les capacités organisationnelles. McFarlane conclut que les organisations ont besoin d'un soutien externe pour modifier leurs pratiques.

Le renforcement des capacités afin d'améliorer la santé est un élément important d'une pratique efficace de promotion de la santé. Il permet d'élargir l'éventail des personnes, des organisations et des communautés qui sont en mesure de s'attaquer aux problèmes de santé, et en particulier aux problèmes qui découlent de l'inégalité sociale et de l'exclusion sociale. New South Wales Health Department, 2001.⁸

La **participation communautaire**. L'examen mené par van Herwerden et al.⁷ mentionne deux facteurs liés au rôle de la collectivité dans le renforcement des capacités organisationnelles : le développement et la participation communautaires. La présence de ces facteurs augmente la probabilité qu'une collectivité soit en mesure de maintenir les avantages d'une intervention et d'en poursuivre le développement.⁷ Même si le rôle de la collectivité n'est pas explicitement mentionné par McFarlane et al., les membres de la collectivité sont énumérés dans la liste des intervenants clés au sein des partenariats externes.⁶

Limitations

Aucune définition du RCO et aucune donnée probante sur les retombées ou les résultats du RCO n'a été trouvée dans la documentation sur la promotion de la santé disponible au moment de la préparation de la présente synthèse. Bien que cela puisse refléter une stratégie de recherche limitée, un examen complet avec une recherche plus large mené en 2016 a également souligné qu'à cette époque, peu d'études étaient disponibles sur le renforcement des capacités organisationnelles en matière de promotion de la santé.⁶

Discussion

Le cadre du NSW Health a presque 20 ans, mais ses cinq domaines d'intervention ([tableau 1](#)) perdurent, comme le montrent les examens plus récents inclus dans la présente synthèse. Avec l'ajout du soutien de spécialistes externes, ainsi que du développement et de la participation communautaires, ces domaines d'intervention fournissent un cadre aux bureaux de santé publique qui cherchent à renforcer les capacités d'organisations externes en matière de promotion de la santé.

Il serait avantageux d'intégrer à la conception des interventions de RCO les obstacles et les facteurs de réussite énumérés dans cette ressource. Comme les obstacles et les facteurs de réussite sont spécifiques au contexte et interdépendants,⁶ les outils d'évaluation présentés dans van Herwerden et al.⁷ pourraient être utiles afin de cerner les obstacles et les facteurs de réussite pertinents pour chaque organisation soutenue par la santé publique. McFarlane a constaté que le soutien de la direction (souvent désigné comme le rôle du responsable hiérarchique) faisait partie intégrante de la capacité en matière de promotion de la santé, car il était cité à la fois comme un facteur de réussite et un obstacle à la réussite.⁶

Van Herwerden et al. ont noté que le renforcement des capacités est un processus, et non un résultat. Par conséquent, il convient de sélectionner des indicateurs de processus qui reflètent les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités, plutôt que de tenter de mesurer la capacité elle-même en tant que résultat.⁷ Étant donné l'absence de données probantes sur les retombées des méthodes de renforcement des capacités organisationnelles en matière de promotion de la santé, des évaluations approfondies des stratégies de RCO et la publication des résultats contribueraient à la littérature.

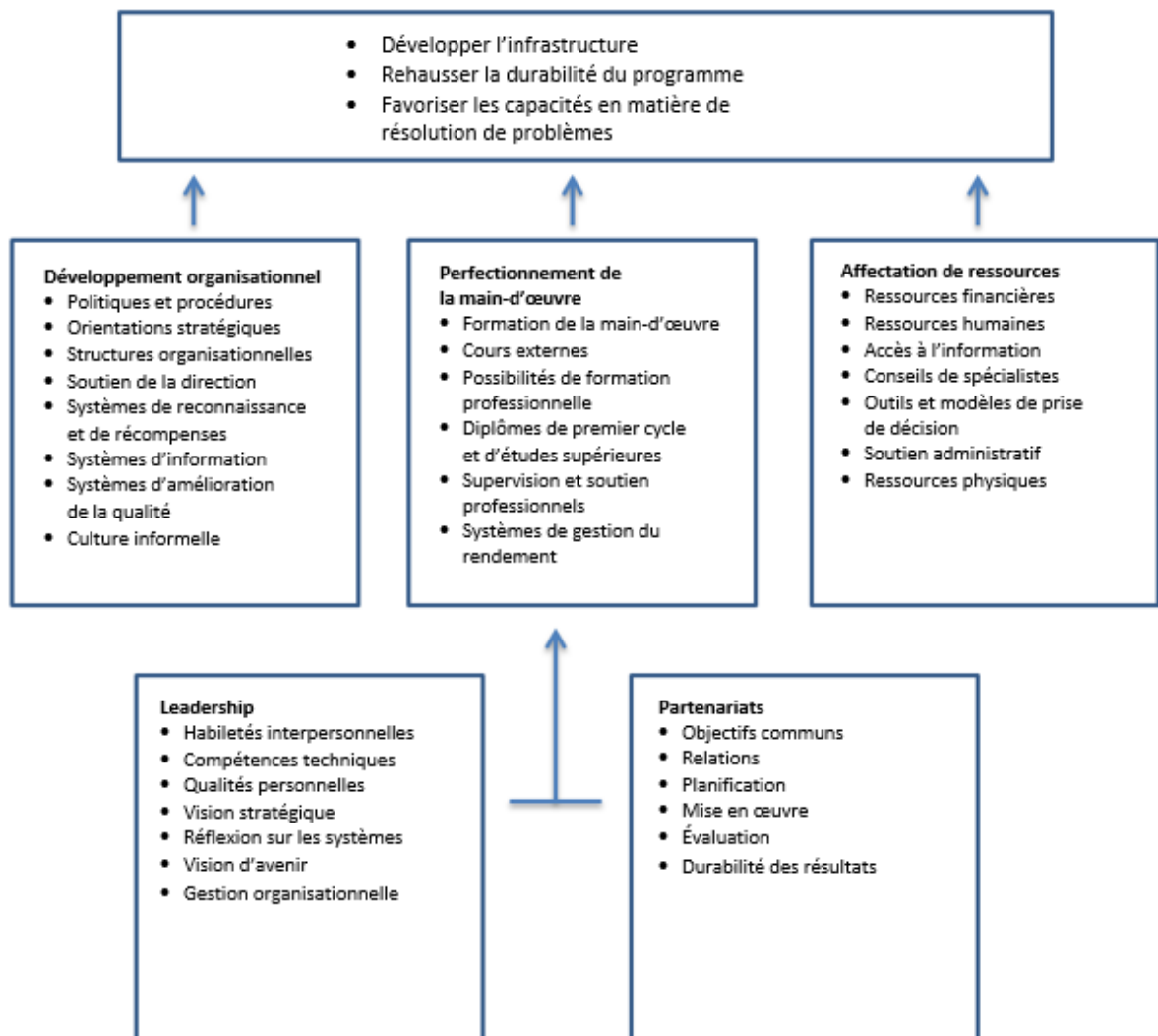
Conclusion

Le présent document a été élaboré dans le but de guider les professionnels de la promotion de la santé et de la santé publique dans le renforcement des capacités d'organisations externes en matière de promotion de la santé. La synthèse qui a servi de base à la présente ressource n'était pas un examen systématique complet, mais deux examens de grande qualité ont été trouvés. Huit facteurs ont été recensés, dont cinq facteurs cohérents et très cités dans le cadre de NSWHS et trois facteurs supplémentaires tirés des deux examens inclus. Il s'agit du développement organisationnel, du perfectionnement de la main-d'œuvre, de l'affectation de ressources, du leadership, des partenariats, du soutien de spécialistes externes, et du développement et de la participation communautaires. Ces facteurs fournissent un cadre pouvant servir aux services de santé publique qui souhaitent renforcer les capacités d'organisations externes en matière de promotion de la santé.

Bibliographie

1. Smith BJ, Tang KC, Nutbeam D. WHO Health promotion glossary: new terms. Health Promot Int. 2006;21(4):340-5.
2. Bergeron K, Abdi S, DeCorby K, Mensah G, Rempel B, Manson H. Theories, models and frameworks used in capacity building interventions relevant to public health: a systematic review. BMC Public Health. 2017;17(1):914. Disponible à : <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-017-4919-y>
3. DeCorby-Watson K, Mensah G, Bergeron K, Abdi S, Rempel B, Manson H. Effectiveness of capacity building interventions relevant to public health practice: a systematic review. BMC Public Health. 2018;18(1):684. Disponible à : <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-018-5591-6>
4. Health Evidence. Quality assessment tool - review articles [Internet]. Hamilton, ON: Health Evidence; 2018[cited 2019 Feb 5]. Disponible à : <https://www.healthevidence.org/documents/our-appraisal-tools/quality-assessment-tool-dictionary-en.pdf>
5. Katz J, Wandersman A. Technical assistance to enhance prevention capacity: a research synthesis of the evidence base. Prev Sci. 2016;17(4):417-28. Disponible à : <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11121-016-0636-5>
6. McFarlane. K, Judd. J, Devine S, Watt K. Reorientation of health services: enablers and barriers faced by organisations when increasing health promotion capacity. Health Promot J Austr. 2016;27(2):118-33.
7. van Herwerden LA, Palermo C, Reidlinger DP. Capacity assessment in public health community interventions: a systematic review. Health Promot Int. 2019;34(6):e84-93.
8. New South Wales Health Department. A framework for building capacity to improve health. Gladesville, NSW: NSW Health Department; 2001. Disponible à : <https://yeah.org.au/wp-content/uploads/2014/07/A-Framework-for-Building-Capacity-to-Improve-Health.pdf>

Annexe A : Principaux domaines d'intervention du cadre de renforcement des capacités



[Traduction]

New South Wales Health Department. A framework for building capacity to improve health. Gladesville, NSW: NSW Health Department; 2001. Disponible à : <https://yeah.org.au/wp-content/uploads/2014/07/A-Framework-for-Building-Capacity-to-Improve-Health.pdf>. Utilisé avec l'autorisation de l'auteur.

Auteure

Andrea Bodkin, spécialiste principale en programmes, Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques et des traumatismes, Santé publique Ontario

Réviseurs

Nancy Ramuscak, chef de programme, éducation et recherche, Bureau du médecin hygiéniste, Santé publique, région de Peel

Rebecca Haskell-Thomas, spécialiste de la planification et de l'évaluation, normes de base, Santé publique de Chatham-Kent

Cassie Ogguniyi, coordonnatrice des initiatives stratégiques et de l'équité des services de santé, Autorité régionale en santé publique de Niagara

Clare Mak, infirmière-hygiéniste, Santé publique de Kingston, Frontenac, Lennox et Addington

Kara Watson, conseillère principale en développement de produits, Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques et des traumatismes, Santé publique Ontario

Modèle proposé pour citer le document

Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé (Santé publique Ontario), Bodkin A. Pleins feux sur : Données probantes sur le renforcement des capacités organisationnelles en matière de promotion de la santé. Toronto, ON : Imprimeur de la Reine pour l'Ontario; 2020

Avis de non-responsabilité

Santé publique Ontario (SPO) a conçu le présent document. SPO offre des conseils scientifiques et techniques au gouvernement, aux agences de santé publique et aux fournisseurs de soins de santé de l'Ontario. Les travaux de SPO s'appuient sur les meilleures données probantes disponibles au moment de leur publication.

L'application et l'utilisation du présent document relèvent de la responsabilité des utilisateurs. SPO n'assume aucune responsabilité relativement aux conséquences de l'application ou de l'utilisation du document par quiconque.

Ce document a été produit spécifiquement en réponse à une demande d'un bureau de santé publique de l'Ontario et peut contenir des renseignements de nature confidentielle ou exclusive de SPO. Par conséquent, le présent document peut être reproduit sans permission à des fins non commerciales seulement, sous réserve d'une mention appropriée de Santé publique Ontario. Aucun changement ni aucune modification ne peuvent être apportés à ce document sans la permission écrite explicite de SPO.

Santé publique Ontario remercie le gouvernement de l'Ontario pour son soutien financier.

