Centre de collaboration nationale
sur les **politiques publiques**
et la **santé**

www.ccnpps.ca

Comment collaborer avec les municipalités? Un guide pratique pour les acteurs de la santé publique

Octobre 2020

Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé

National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

Institut national
de santé publique
Québec

Centre de collaboration nationale
sur les **politiques publiques**
et la **santé**

www.ccnpps.ca

Comment collaborer avec les municipalités? Un guide pratique pour les acteurs de la santé publique

Octobre 2020

AUTEURE

Florence Morestin, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

ÉDITION

Olivier Bellefleur
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

MISE EN PAGE

Assia Iguedjtal
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

COMMENT CITER CE DOCUMENT

Morestin, F. (2020). *Comment collaborer avec les municipalités? Un guide pratique pour les acteurs de la santé publique*. Montréal, QC : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.

REMERCIEMENTS

Le CCNPPS tient à remercier Stéphani Arulthas (conseillère scientifique au CCNPPS en 2018-2019) pour son travail exploratoire qui a grandement éclairé la suite de la production de ce document.

Le CCNPPS remercie également Kerri Cuthbert (Winnipeg Regional Health Authority), Marc Lemire (Institut national de santé publique du Québec) et Laurent Teasdale (Direction de santé publique de la Montérégie, Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Centre) pour leurs commentaires sur une version préliminaire du document.

Enfin, le CCNPPS remercie les personnes qui ont répondu à l'appel à suggestions publié dans son bulletin électronique pour mieux cerner les attentes de ses lecteurs sur le sujet des collaborations entre santé publique et municipalités.

La production de ce document a été rendue possible grâce à une contribution financière provenant de l'Agence de la santé publique du Canada par l'intermédiaire du financement du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS).

Les vues exprimées ici ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'Agence de la santé publique du Canada.

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur les sites Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : www.inspq.qc.ca et du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé au : www.ccnpps.ca.

An English version of this paper is also available on the National Collaborating Centre for Healthy Public Policy website at: www.ncchpp.ca and on the Institut national de santé publique du Québec website at: www.inspq.qc.ca/english.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

DÉPÔT LÉGAL – 4e TRIMESTRE 2020
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC
ISBN : 978-2-550-87649-6 (PDF EN ANGLAIS)
ISBN : 978-2-550-87648-9

©Gouvernement du Québec (2020)

À propos du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

Le Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS) vise à accroître l'expertise des acteurs de la santé publique en matière de politiques publiques favorables à la santé, à travers le développement, le partage et l'utilisation des connaissances. Le CCNPPS fait partie d'un réseau canadien de six centres financés par l'Agence de la santé publique du Canada. Répartis à travers le Canada, chacun des centres de collaboration se spécialise dans un domaine précis, mais partage un mandat commun de synthèse, d'utilisation et de partage des connaissances. Le CCNPPS est hébergé à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), un chef de file en santé publique au Canada.

Table des matières

Introduction 1

A. Que fait la municipalité dans votre domaine de travail? 5

B. Qui approcher à la municipalité? 9

C. Que savez-vous sur les contacts existants entre le milieu de la santé publique et la municipalité? 13

D. Qui de votre organisation devrait être impliqué? 15

E. Comment formuler votre message pour être écouté? 17

F. Comment établir le premier contact? 23

G. Comment entretenir de bonnes interactions? 27

H. Comment maintenir la collaboration dans le temps? 29

En conclusion 33

Références 35

Introduction

Les raisons ne manquent pas aux acteurs de la santé publique pour vouloir se rapprocher des gouvernements municipaux, étant donné le rôle majeur des municipalités dans la configuration des milieux de vie offerts à leurs résidents et les effets de ces milieux de vie sur la santé. Les motifs du rapprochement avec des acteurs municipaux peuvent être plus ou moins définis et plus ou moins ambitieux : apprendre les uns des autres, mieux coordonner les actions respectives, proposer un projet en collaboration pour tirer profit des expertises et des capacités respectives, ou encore, essayer de rendre les politiques municipales plus favorables à la santé.

Ce guide pratique vise à soutenir vos démarches pour établir et maintenir des relations avec des municipalités. Les conseils présentés ici s'appuient sur des entrevues réalisées auprès de fonctionnaires de municipalités canadiennes (Morestin, 2019) et sur une panoplie d'autres ressources étudiant le monde municipal[1]. Ce guide présente également une sélection de ressources particulièrement intéressantes pour approfondir certains des sujets abordés.

Pour commencer, consultez le tableau 1 pour repérer les sections du guide qui répondent à vos besoins[2]. Si le monde municipal vous est peu connu, consultez aussi l'encadré 1 sur les paliers de gouvernement municipal et la figure 1 qui résume la structure typique d'une municipalité au Canada. Cette figure est basée sur les sites Web et les organigrammes de plusieurs municipalités canadiennes et sur diverses autres sources (Comité québécois de formation sur les saines habitudes de vie [CQFSHV] et Québec en Forme, 2015a; Ontario Public Health Association [OPHA], Ontario Professional Planners Institute et Public Health Agency of Canada, 2016a; Québec en Forme et Prendre soin de notre monde, 2017e; Sancton, 2015; Tindal, Nobes Tindal, Stewart et Smith, 2016).

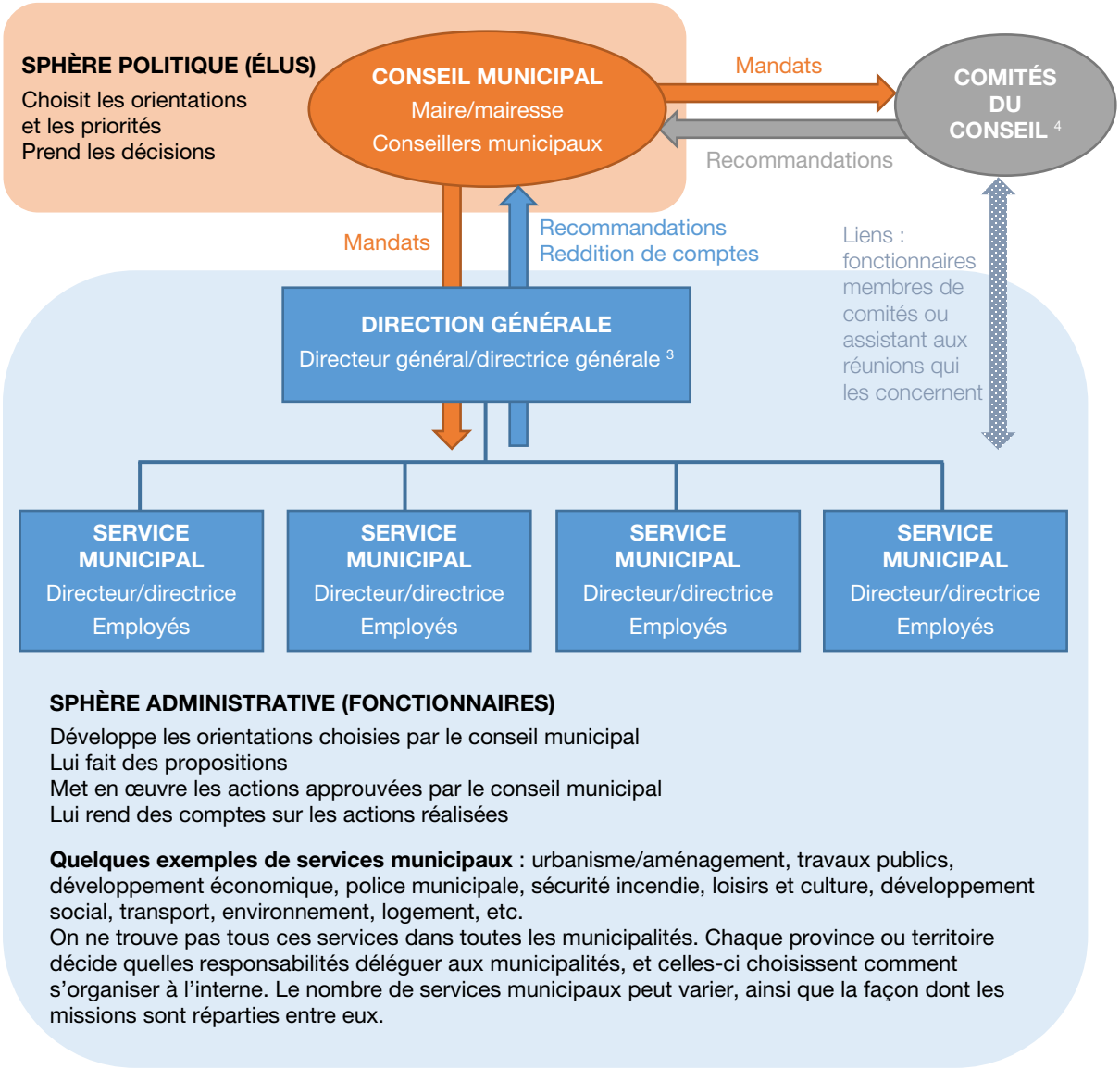
Tableau 1 Dans quelle situation vous trouvez-vous?

Établir un nouveau contact avec une municipalité ⇨ Consultez les sections A à F Ces sections vous seront aussi utiles si vous souhaitez **réorienter une collaboration existante** (par exemple, vous êtes déjà en contact avec un service municipal et vous souhaitez en approcher un autre).	Sections du guide pratique : A. Que fait la municipalité dans votre domaine de travail? B. Qui approcher à la municipalité? C. Que savez-vous sur les contacts existants entre le milieu de la santé publique et la municipalité? D. Qui de votre organisation devrait être impliqué? E. Comment formuler votre message pour être écouté? F. Comment établir le premier contact? G. Comment entretenir de bonnes interactions? H. Comment maintenir la collaboration dans le temps?
Entretenir une collaboration existante ⇨ Consultez les sections G, A, E et H	

[1] Seules ces autres ressources sont citées dans ce guide; en l'absence de référence, il faut comprendre que l'information présentée s'appuie sur l'analyse des entrevues publiée dans Morestin (2019).

[2] Dans ce guide, « vous » peut désigner, selon les cas, vous-même en tant que personne, ou votre équipe, ou même votre organisation. Lorsqu'il s'agit d'établir et d'entretenir des liens avec une municipalité, certaines décisions ne se prennent pas seul.

Figure 1 Structure et fonctionnement typiques (simplifiés) d'une municipalité



Dans les **petites municipalités**, les élus assument souvent leurs fonctions à temps partiel, et l'équipe de fonctionnaires est plus restreinte. Certains services municipaux n'existent pas, certains sont confiés à une seule personne, et le directeur général tend à s'impliquer davantage dans le détail des dossiers.

---

[3] La plupart des municipalités au Canada se sont dotées d'un directeur général (le titre peut varier : directeur municipal; en anglais, *City Manager*, *Chief Administrative Officer*, *City Administrator*). Il est le plus haut fonctionnaire municipal et joue le rôle d'intermédiaire entre le conseil municipal et les services municipaux, qu'il supervise (dans la plupart des municipalités, cependant, les directeurs de service interagissent eux aussi avec le conseil municipal).

[4] La plupart des conseils municipaux créent des comités chargés d'étudier des questions particulières (par exemple : comité d'urbanisme, comité sur l'environnement, comité sur le transport actif, comité sur le vieillissement de la population). Leur composition varie d'une municipalité à l'autre et même d'un comité à l'autre; ils peuvent inclure des élus municipaux, des fonctionnaires municipaux, des représentants d'organisations externes (gouvernementales ou non), des citoyens. Ils constituent un espace propice pour tenir des consultations publiques.

Encadré 1 – Approcher « la » ou « les » municipalités? Les paliers de gouvernement municipal

Dans certaines juridictions, il existe plusieurs paliers de gouvernement municipal :

- Arrondissements/municipalité centrale, comme dans certaines villes du Québec;
- Municipalité locale/municipalité supra-locale, telle que :
  - une municipalité régionale[5],
  - une communauté métropolitaine (par exemple, celle de Montréal ou celle de Québec) qui rassemble la municipalité d'une grande ville et les municipalités environnantes pour gérer des enjeux communs;
- Municipalité locale/*planning district*, au Manitoba[6].

Lorsque nous mentionnons « la municipalité » dans ce guide, cela désigne le ou les paliers municipaux impliqués dans le cas qui vous intéresse.

➢ **Ressources pour aller plus loin :**

Provenance	Référence	Contenu
Toutes les provinces et tous les territoires Disponible dans la ou les langues officielles	Site Web du ministère qui traite des affaires municipales, à chercher sur le Web avec les mots-clés : *affaires municipales [nom de votre province ou territoire]*. Le moteur de recherche donnera aussi les résultats équivalents (ministère des relations municipales, des gouvernements locaux, etc.).	Ces sites Web présentent souvent : - des cartes des territoires des municipalités; - des explications sur le fonctionnement de l'administration municipale; - le cas échéant, de l'information sur les différents paliers de gouvernement municipal.
Québec Disponible en français 	Comité québécois de formation sur les saines habitudes de vie et Québec en Forme (2015). *Organisation municipale au Québec* [Module 1 de la formation en ligne *Introduction au milieu municipal*]. Disponible en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/	Durée approximative 30 minutes. À consulter si vous envisagez d'approcher la Ville de Montréal, celle de Québec ou les villes environnantes, pour mieux comprendre les multiples paliers de gouvernement municipal qui les régissent (arrondissements, municipalités locales, municipalités régionales de comté et communautés métropolitaines).

[5] Les municipalités régionales de comté au Québec, les *regional municipalities* ou *counties* en Ontario et les *regional districts* en Colombie-Britannique gèrent des enjeux régionaux qui dépassent le champ d'intervention des municipalités locales situées sur leur territoire.

La structure de ces municipalités supra-locales est semblable à celle d'une municipalité locale (voir la figure 1), mais le conseil municipal est remplacé par une assemblée (conseil des maires, *regional council*, *county council* ou *board of directors*) composée d'élus délégués par les conseils municipaux des municipalités membres ou de personnes élues directement par les citoyens.

À noter, les termes *regional municipality* en Nouvelle-Écosse et *county* en Alberta ne désignent pas des municipalités supra-locales.

[6] Les *planning districts* sont issus du regroupement volontaire de plusieurs municipalités et sont responsables d'adopter le plan d'aménagement du district et de faire appliquer ce plan et certains règlements d'urbanisme des municipalités membres.

A. Que fait la municipalité dans votre domaine de travail?

C'est la première question à se poser pour vérifier la pertinence d'approcher une municipalité, pour commencer à déterminer plus précisément avec quels acteurs communiquer et pour préparer une prise de contact stratégique et constructive. Étant donné l'évolution continuelle du travail municipal, cette question se pose aussi lorsqu'on reprend contact avec des acteurs municipaux ou pour se garder à jour dans le cadre d'une collaboration existante.

Que savez-vous déjà sur les actions de cette municipalité dans votre domaine de travail?

Faites le bilan, si possible avec vos collègues pour rassembler le maximum d'information.

Qu'avez-vous à apprendre?

- Formulez les questions que vous vous posez, si possible avec vos collègues pour générer davantage d'idées. Ces questions guideront votre recherche d'information. L'encadré 2 propose quelques questions à se poser.
- Même si votre recherche d'information est guidée par une liste de questions, vous découvrirez probablement des éléments auxquels vous n'aviez pas pensé.
- Inversement, cette recherche ne permettra probablement pas de répondre à toutes vos questions. Il est normal que votre connaissance du travail municipal s'affine au fil du temps.

Comment vous renseigner? La section B propose des façons de se renseigner sur ce qui se fait à la municipalité et sur les acteurs concernés.

Si vous découvrez que la municipalité n'agit pas là où vous le pensiez, c'est peut-être parce qu'il s'agit d'un champ d'action du gouvernement provincial/territorial ou du gouvernement fédéral, ou encore d'un organisme à vocation spécifique : agence de transport collectif, commission scolaire, société d'habitation, etc. (Lucas, 2013; Tindal *et al.*, 2016).

Il est également possible que la municipalité n'agisse qu'à certaines étapes d'un projet : décision sur les orientations à prendre, fourniture de ressources (financement, expertise, terrains ou autres ressources matérielles) ou mise en œuvre (Lucas et Smith, 2019a). Par exemple : la municipalité adopte un plan d'action en matière d'itinérance et prête un bâtiment à des organismes communautaires pour qu'ils y offrent des services aux personnes itinérantes; la municipalité met en œuvre un programme provincial de subvention pour la création de logements sociaux (elle traite les demandes de subvention concernant son territoire).

Dans les domaines où la responsabilité est partagée entre plusieurs paliers de gouvernement, les municipalités sont restreintes dans leurs choix lorsqu'elles sont obligées de se conformer à des orientations adoptées par les paliers de gouvernement supérieurs. C'est le cas, par exemple, en matière d'aménagement du territoire (CQFSHV et Québec en Forme, 2015b; OPHA *et al.*, 2016a). Certaines de ces orientations peuvent même aller à l'encontre des orientations souhaitées par une municipalité; par exemple, il est difficile pour une municipalité d'aménager un réseau local favorisant le transport collectif si, parallèlement, le gouvernement provincial investit en priorité dans des infrastructures qui favorisent l'utilisation de l'automobile (Cleveland, 2019).

Selon votre objectif, vous devrez donc peut-être réévaluer la pertinence de vous adresser à une municipalité. Au besoin, renseignez-vous sur l'action des ministères (provinciaux/territoriaux ou fédéraux) ou des organismes à vocation spécifique concernés.

Encadré 2 – Suggestions de questions à se poser sur l'action municipale

- Quelles sont les municipalités du territoire desservi par votre organisation? Existe-t-il différents paliers de gouvernement municipal (voir l'encadré 1) : arrondissements, municipalités locales, municipalités régionales, communautés métropolitaines, etc.?
- Quelle(s) municipalité(s) pensez-vous approcher? Dans le cas d'un gouvernement municipal à plusieurs paliers, quels sont les paliers concernés par votre thème de travail?
- Par quels moyens la municipalité ciblée agit-elle dans votre domaine de travail?

Moyens d'action	Exemples en lien avec des sujets de santé publique
Plans	- Plan d'urbanisme[7] cherchant à limiter l'étalement urbain - Plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre - Plan d'action contre l'insalubrité des logements
Règlements municipaux	- Règlement de zonage[8] interdisant l'implantation de commerces de restauration rapide à proximité des écoles - Règlement encadrant l'usage des pesticides - Règlement imposant aux détaillants de produits de vapotage de demander un permis d'exploitation
Politiques municipales	- Politique de la famille et des aînés - Politique de mobilité active - Politique d'approvisionnement intégrant des critères « santé » pour l'offre alimentaire dans les infrastructures sportives
Programmes	- Aide financière pour l'inscription aux activités de loisir municipales - Coordination d'un service de transport collectif en milieu rural - Subvention pour la décontamination de terrains
Interventions directes	- Verdissement des trottoirs - Coupe de l'herbe à poux sur les terrains municipaux - Installation de supports à vélo

- En considérant les actions de la municipalité dans votre domaine de travail, pouvez-vous en déduire ses objectifs? Vous découvrirez peut-être que les objectifs apparents ne correspondent pas aux objectifs officiels énoncés dans les documents municipaux, ou que la municipalité agit différemment de ce que préconise la santé publique, ou encore qu'elle n'agit tout simplement pas.
- Il est rare qu'un sujet requière l'implication d'un seul service municipal. Quels sont les services concernés par votre thème de travail? Quelles équipes au sein de ces services? Efforcez-vous de ne pas considérer uniquement les services municipaux dont la mission a le plus d'affinités naturelles avec la santé publique (Paquin, 2018). Par exemple, proposer la création de services d'injection supervisée sur le territoire de la municipalité requiert de collaborer avec le Service du développement social, mais aussi avec la police municipale.

[7] Le plan d'urbanisme (ou plan d'aménagement municipal; en anglais, *Official Plan*, *Municipal Development Plan*) établit les grandes orientations qui doivent guider les décisions de la municipalité concernant l'aménagement de son territoire.

[8] Le règlement de zonage découpe le territoire de la municipalité en zones et indique quelle utilisation du sol (résidentielle, commerciale, industrielle, récréative, agricole, etc.) est permise dans chaque zone.

- Existe-t-il des comités du conseil municipal dont la mission est liée à votre thème de travail? Sur quoi travaillent-ils en ce moment?
- Si plusieurs paliers de gouvernement municipal ou plusieurs services ou équipes sont impliqués, comment se répartissent-ils le travail et les rôles (planification, décision, fourniture de financières ou autres, mise en œuvre concrète, etc.)?
- Les différents groupes impliqués poursuivent-ils les mêmes objectifs? Si ce n'est pas le cas, est-il possible que l'un d'entre eux impose ses objectifs aux autres? Par exemple, un palier supérieur de gouvernement municipal ou un service municipal dont les propositions ont plus d'écho auprès des élus.
- Les actions des différents paliers, services ou équipes impliqués sont-elles coordonnées – par exemple, à travers leur participation aux activités d'un comité du conseil municipal, ou dans le cadre d'un groupe de travail, ou dans le cadre des mécanismes officiels de concertation entre paliers de gouvernement municipal?

B. Qui approcher à la municipalité?

Comment se renseigner sur qui fait quoi à la municipalité dans votre domaine de travail?

- Étudier le **site Web de la municipalité**, en particulier :
  - les documents disponibles : rapports, plans, politiques et règlements municipaux, informations sur les programmes et projets en vigueur;
  - si elle existe, la section du site Web consacrée à la consultation des citoyens[9], car elle présente des projets municipaux en cours d'élaboration;
  - la liste des services municipaux, leurs missions respectives et, si l'information est disponible, les noms et responsabilités des fonctionnaires qui y travaillent;
  - le mandat des comités du conseil municipal et les noms de leurs membres, en particulier les conseillers municipaux et les fonctionnaires qui y siègent;
  - les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du conseil municipal et des comités (pour comprendre les processus de décision, pour vous tenir au courant des préoccupations actuelles de la municipalité et pour repérer les élus et les fonctionnaires impliqués dans le sujet qui vous intéresse);
  - le budget municipal (pour repérer comment sont réparties les dépenses et quelle portion est consacrée au domaine qui vous intéresse);
  - l'annonce d'événements publics tels que des rencontres d'information sur les projets de la municipalité ou des consultations.
- Suivre l'actualité de la municipalité à travers ses propres communications (**communiqués de presse, médias sociaux**) et dans les **médias**, incluant les journaux locaux.
- Participer à des **événements municipaux** en lien avec votre thème de travail (rencontres d'information, séances de consultation, lancements). Notez que ces événements destinés avant tout aux citoyens ont souvent lieu en dehors des heures de travail.
- Assister à une **réunion du conseil municipal** si des points liés à votre thème de travail apparaissent dans l'ordre du jour. Ces réunions sont habituellement publiques et certaines municipalités les diffusent sur le Web.
- Consulter le site Web d'**associations ou ordres professionnels** dont certains types de fonctionnaires municipaux sont membres (par exemple : les urbanistes, les ingénieurs, les administrateurs municipaux). Si le bottin des membres est disponible, vous pourriez y repérer les noms de fonctionnaires de la municipalité qui vous intéresse.
- Vous faire **orienter par quelqu'un** :
  - des collègues de santé publique ou d'autres partenaires de travail qui ont déjà interagi avec la municipalité sur un sujet connexe;
  - un fonctionnaire municipal avec qui vous avez déjà un lien, même informel : peu importe dans quel service cette personne travaille, elle pourrait vous rediriger vers les personnes impliquées dans le dossier qui vous intéresse;

---

[9] Quelques exemples : https://participationcitoyenne.ville.quebec.qc.ca/ (Ville de Québec); https://atoilaparole.grandsudbury.ca/ (Ville du Grand Sudbury); https://www.engagestjohns.ca/ (Ville de Saint John's; en anglais seulement); https://engage.calgary.ca/ (Ville de Calgary; en anglais seulement).

  - un directeur de service, le directeur général ou un conseiller municipal. Ces personnes sont identifiées dans les sites Web des municipalités et peuvent vous rediriger vers les fonctionnaires travaillant sur tel ou tel dossier qui, eux, ne sont pas toujours nommés dans les sites Web.

- Demander aux décideurs de votre organisation d'organiser un **événement de prise de contact** avec des services municipaux clés pour faire se rencontrer les employés, faire connaître le travail des uns et des autres et échanger des listes de contacts.

Vous augmentez vos chances de comprendre ce que fait la municipalité et de repérer des interlocuteurs pertinents en explorant plusieurs de ces pistes. Les acteurs municipaux sont reconnaissants que vous fassiez l'effort de vous renseigner en utilisant les moyens qui vous sont accessibles. Par la suite, ils sont disposés à répondre à vos questions pour affiner votre compréhension des enjeux qui vous intéressent.

Comment décider qui approcher en premier parmi les personnes repérées?

Ces personnes peuvent inclure des fonctionnaires employés, des fonctionnaires cadres et des élus, des interlocuteurs de différents services municipaux et, dans certains cas, de différents paliers de gouvernement municipal. Quelques facteurs, récapitulés dans la figure 2 (page 12), peuvent vous aider à choisir vos premiers interlocuteurs; évaluez lesquels de ces facteurs importent le plus dans votre situation :

- **Positionnement face à la sphère politique :** pour les organisations à vocation scientifique, approcher des élus soulève plus d'enjeux qu'approcher des fonctionnaires (Paquin, 2018). Quelle est la position de votre organisation sur ce sujet? Qui dans l'organisation est autorisé à approcher des élus municipaux? Si vous l'êtes, êtes-vous à l'aise de le faire?

- **Respect de la structure hiérarchique :** il peut être nécessaire de s'adresser à la hiérarchie politique (conseil municipal ou maire) ou administrative (directeurs de service ou même directeur général) si vous souhaitez discuter de grands enjeux ou, si cela semble nécessaire, pour que les fonctionnaires employés se sentent autorisés à donner suite à vos tentatives d'approche (Québec en Forme et Prendre soin de notre monde, 2017e).

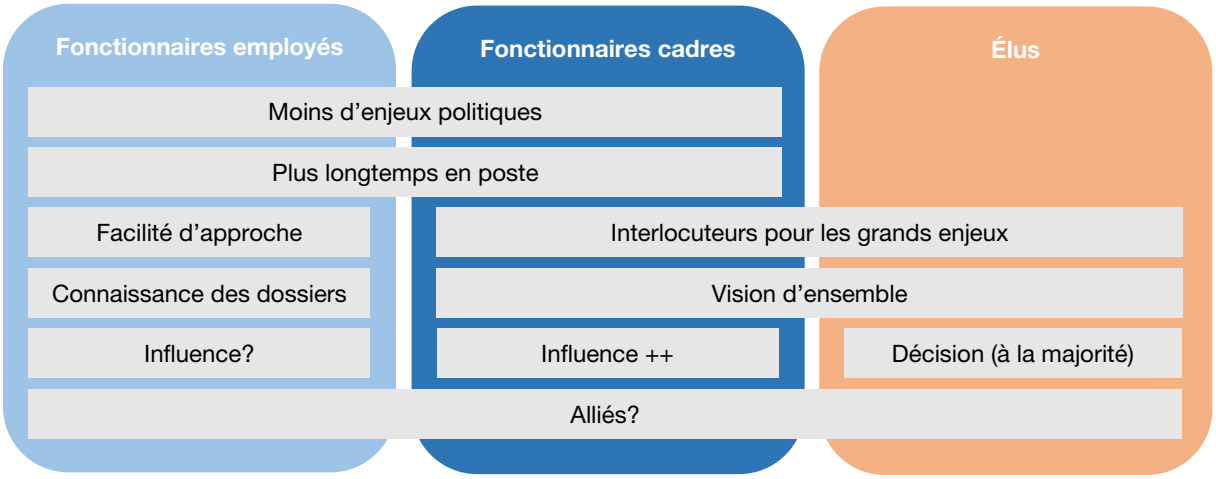
- **Longévité en poste :** souvent, les fonctionnaires municipaux restent plus longtemps en poste que les élus, dont le siège est remis en jeu à la fin de leur mandat. Quand auront lieu les prochaines élections municipales? Considérant ce que vous espérez accomplir avec la municipalité, disposez-vous de suffisamment de temps pour travailler avec les élus actuellement en poste? Tenez compte de leur intérêt pour votre thème de travail, de leur ouverture, de leur volonté d'agir et du temps requis pour le processus décisionnel municipal – qu'il ne faut pas sous-estimer, sachant que la sphère administrative sera elle aussi appelée à préparer le dossier. Cette analyse pourrait vous conduire à profiter rapidement d'un contexte politique favorable ou, au contraire, à préparer le terrain avec des fonctionnaires en attendant l'ouverture d'une fenêtre d'opportunité.

- **Connaissance des dossiers :** au quotidien, ce sont les fonctionnaires employés qui travaillent à faire avancer les dossiers municipaux – quoique, dans les petites municipalités dotées d'équipes restreintes, les cadres s'y impliquent également (CQFSHV et Québec en Forme, 2015a). Les élus membres de comités du conseil municipal développent eux aussi une certaine spécialisation (Tindal *et al.*, 2016). D'un autre côté, il peut être stratégique de passer par le directeur général si l'initiative que vous proposez requiert une implication concertée de plusieurs services municipaux – par exemple, pour créer des environnements favorables aux saines habitudes de vie (Sasseville,

2014). Préférez-vous un interlocuteur spécialiste d'un dossier ou un interlocuteur ayant une vision d'ensemble tel qu'un élu ou un cadre?

- **Facilité d'approche et disponibilité :** comme dans toute organisation, on peut s'attendre à ce que les employés soient plus faciles à approcher et plus disponibles que la hiérarchie. Quant aux élus, ils se doivent d'être accessibles pour répondre aux demandes des citoyens : cela fait partie de leur rôle. Cependant, leur emploi du temps est souvent très chargé, surtout dans les petites municipalités où ils assument leurs fonctions à temps partiel (Chantier sur l'évolution des pratiques, 2015; Québec en Forme et Prendre soin de notre monde, 2017c; Sancton, 2015).
- **Pouvoir décisionnel :** les fonctionnaires municipaux détiennent un pouvoir d'influence important; leurs recommandations sont souvent adoptées par les élus (Sancton, 2015; Tindal *et al.*, 2016). Les cadres sont évidemment en bonne position : ils sont les interlocuteurs habituels des élus, ce sont eux qui présentent les recommandations. Dans les municipalités plus petites, cependant, même les employés ont des opportunités d'interaction avec les élus. Cela dit, c'est le conseil municipal qui en fin de compte prend les décisions à la majorité, et son engagement est nécessaire pour soutenir une initiative d'une certaine envergure (Sasseville, 2014). Dans la municipalité que vous souhaitez approcher, quelles sont les relations entre les fonctionnaires impliqués dans votre domaine de travail et les élus? Si plusieurs services municipaux sont concernés, quelle est leur influence respective vis-à-vis des élus? Il est difficile de « lire » ces situations de l'extérieur, mais vous pouvez être attentif à certains éléments; par exemple, la tournure des échanges entre élus et fonctionnaires lors d'une réunion ouverte au public, ou des allusions que ferait un fonctionnaire lors d'une discussion avec vous. Si le sujet qui vous intéresse concerne plusieurs paliers de gouvernement municipal, considérez aussi leurs rapports de force.
- **Recherche d'alliés :** sur le sujet dont vous souhaitez discuter, y a-t-il divergence entre les objectifs de votre organisation et ceux de certains acteurs municipaux? Comment pensez-vous que votre organisation soit perçue par les différents acteurs municipaux concernés? Et comment pensez-vous être perçu personnellement (par exemple, si vous avez exprimé publiquement, à titre d'expert, des avis mettant en question certaines actions de la municipalité)? Vous pourriez choisir d'approcher d'abord des acteurs municipaux dont les positions sont plus compatibles avec les vôtres ou qui semblent mieux vous considérer (par exemple, les fonctionnaires d'une équipe ou certains élus) et préparer avec eux une stratégie pour approcher les autres personnes concernées (Chantier sur l'évolution des pratiques, 2016; Lemire, 2020).
- **Nombre d'interlocuteurs :** si plusieurs acteurs municipaux (services, comités…) sont concernés par votre thème de travail, communiquent-ils bien entre eux? Serait-il plus pertinent de tous les approcher ou d'avoir un seul point d'entrée qui communiquera à l'interne avec les autres?

Figure 2 Qui approcher en premier : résumé des avantages respectifs



➢ **Ressources pour aller plus loin :**

Provenance	Référence	Contenu
Ontario Recherche possible en anglais ou en français 	Outil de recherche de l'Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario https://www.amcto.com/amcto/googlesearchpage.html	Permet une recherche simultanée sur les sites Web de toutes les municipalités ontariennes ou par catégories (petites municipalités vs grandes municipalités, municipalités de certaines régions). Utile pour avoir une idée générale de ce que font différentes municipalités sur un même sujet. Par contre, la recherche manque de précision. Peut être utilisé comme une première étape avant d'effectuer des recherches plus précises directement sur le site Web des municipalités.
Ontario Disponible en anglais 	Niedra, N. (2014). *Review of Council meeting minutes* [Section d'une présentation organisée par Santé publique Ontario]. Disponible en ligne à : http://www.ncchpp.ca/docs/BergeronNiedraMunicipalDecisionMakersMarch2014wdisclaimer.pdf	Diapositives 15 à 30. Présente plusieurs outils et conseils pour analyser le positionnement et les actions d'une municipalité et des élus municipaux, en particulier en examinant les procès-verbaux des séances du conseil municipal.
Québec Disponible en français 	Québec en Forme et Prendre soin de notre monde (2017f). *Articuler l'influence politique et administrative* [Capsule 6 de la formation en ligne *Réalité municipale*]. Disponible en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/	Durée : 20 minutes environ. Extraits vidéo d'entrevues avec divers acteurs (des cadres, un employé, une mairesse) de municipalités de différentes tailles et d'une municipalité régionale de comté. Ils s'expriment sur les relations entre la sphère politique et la sphère administrative.

C. Que savez-vous sur les contacts existants entre le milieu de la santé publique et la municipalité?

Le contact que vous voulez établir avec la municipalité est nouveau pour votre équipe, mais peut-être pas pour d'**autres équipes dans votre organisation**. Les consulter avant d'approcher la municipalité comporte deux avantages importants :

- Profiter de leur expérience. Ces autres équipes peuvent :
  - vous renseigner sur l'historique des relations entre votre organisation et la municipalité et sur ses retombées négatives ou positives : tensions entre les organisations, désintérêt pour la collaboration après une expérience non concluante, ou, au contraire, préjugés favorables (Lemire, 2020);
  - vous informer sur ce que fait la municipalité dans votre domaine de travail;
  - vous conseiller sur les stratégies d'approche;
  - et peut-être vous présenter à des acteurs municipaux.
- Éviter de sursolliciter les acteurs municipaux (Sasseville, 2014), ou pire, de transmettre des messages qui pourraient leur sembler contradictoires. Cela requiert que vous coordonniez avec les autres équipes vos approches respectives auprès de la municipalité (choix du moment, des interlocuteurs, des priorités exprimées) et même, dans certains cas, que vous procédiez à des approches conjointes. Se concerter à l'interne permet de dépasser les expertises ciblées de chacun pour arriver à une vision plus globale des enjeux et à un discours qui correspond mieux aux perspectives plus larges des municipalités, notamment celle de promouvoir la qualité de vie (Sasseville, 2015).

Ce travail de concertation est également bénéfique entre les **organisations de santé publique de différents paliers**, en particulier entre les organisations locales et régionales qui travaillent sur un même territoire (Sasseville, 2015).

Enfin, il serait utile de repérer les **autres acteurs (publics, communautaires, fondations privées)** susceptibles de collaborer avec la municipalité sur le même sujet que vous, et de tenter de vous concerter avec eux – en commençant par les organisations partenaires de la vôtre (CQFSHV et Québec en Forme, 2015c; Prendre soin de notre monde, 2016).

D. Qui de votre organisation devrait être impliqué?

Comme indiqué à la section B, dans certaines situations il est nécessaire de s'adresser aux élus ou aux cadres municipaux. Dans ces cas, demandez-vous si un **contact d'égal à égal dans la structure hiérarchique** serait préférable (par exemple entre la directrice d'un service de votre organisation et le directeur d'un service municipal; ou encore entre le directeur régional de santé publique et la mairesse ou le directeur général de la municipalité). Le choix de la personne à impliquer dépend du but de la démarche. Par exemple, un professionnel de santé publique peut contacter la directrice d'un service municipal pour se faire rediriger vers l'employé responsable d'un certain dossier dans son équipe; en revanche, pour discuter d'une situation qui crée une tension importante entre la municipalité et votre organisation, il serait essentiel d'impliquer la hiérarchie de part et d'autre.

Souvent, les relations entre organisations commencent de manière plus informelle, par des contacts entre professionnels. Demandez-vous quand même si vous devez obtenir l'**autorisation de votre hiérarchie** avant d'approcher la municipalité. Cela peut dépendre de la culture dans votre organisation, du sujet discuté, ou encore du contexte.

Par ailleurs, le **soutien de vos gestionnaires** à différents niveaux s'avère nécessaire pour entretenir une collaboration d'une certaine intensité avec une municipalité. Ce sont eux qui pourront faire en sorte que les activités requises soient ajoutées à vos tâches et responsabilités, qu'une partie de votre temps soit libéré pour vous y consacrer et, dans certains cas, que vous puissiez participer à des activités se déroulant à des heures atypiques ou impliquant de se déplacer sur le terrain (Lemire, 2020; Sasseville, 2015). L'implication de la hiérarchie est également requise pour avaliser un travail concerté entre différentes équipes de votre organisation, comme recommandé à la section C.

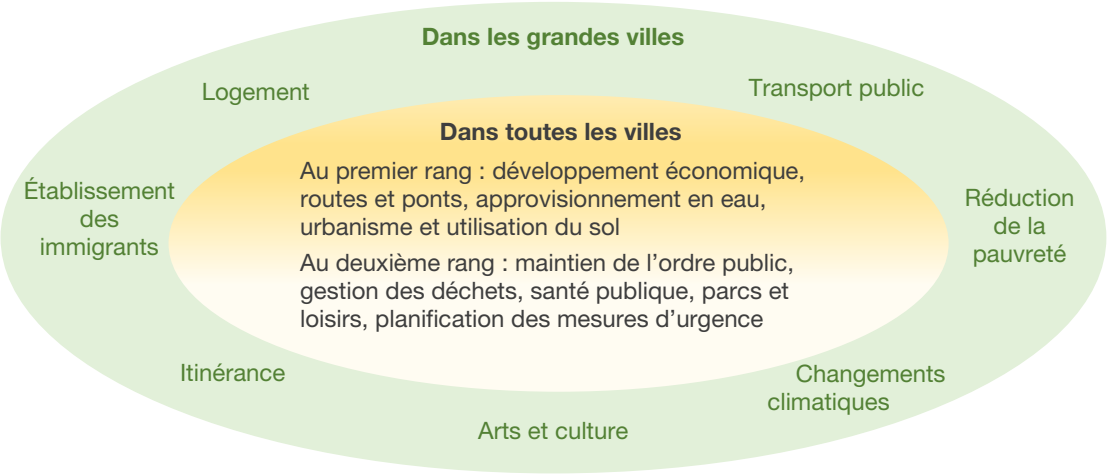
E. Comment formuler votre message pour être écouté?

Souligner le lien avec les préoccupations de vos interlocuteurs

La figure 3 présente les champs d'action que les élus municipaux canadiens jugent importants (Lucas et Smith, 2019b). De manière transversale, une priorité centrale pour tous les acteurs municipaux, élus et fonctionnaires, est d'améliorer la qualité de vie des citoyens (Chantier sur l'évolution des pratiques, 2015; Léger, 2018). En plus de leurs priorités, les acteurs municipaux ont des préoccupations, liées par exemple : à l'extension des responsabilités des municipalités tandis que leurs ressources financières et humaines ne croissent pas proportionnellement; à l'entretien d'infrastructures vieillissantes (routes, aqueducs, etc.); aux attentes de plus en plus grandes des citoyens; à la dévitalisation de certains milieux ruraux; à la multiplication des sollicitations venant d'autres parties prenantes (dont la santé publique); au sentiment de surcharge qui en résulte (Chantier sur l'évolution des pratiques, 2015; Lemire, 2017; Marion, Bolduc, Lauzon et Bernardin, 2018; Québec en Forme et Prendre soin de notre monde, 2017a; Sancton, 2015; Sasseville, 2014).

Votre recherche d'information (telle que conseillée dans les sections A, B et C) vous renseignera plus précisément sur les enjeux qui se posent dans la municipalité qui vous intéresse. Vous remarquerez peut-être des différences entre les préoccupations des élus et celles des fonctionnaires, entre celles des fonctionnaires de différents services, ou entre celles de différents élus.

Figure 3 **Les champs d'action importants pour les élus municipaux au Canada**[10] (Lucas et Smith, 2019b)



[10] Enquête auprès des maires et conseillers municipaux des villes canadiennes de plus de 5000 habitants.

En connaissant les préoccupations de vos interlocuteurs, vous êtes en mesure de formuler stratégiquement votre message (ou différents messages pour différents interlocuteurs) :

- Si cela s'y prête, expliquer en quoi l'initiative proposée peut apporter une **réponse à des demandes des citoyens** (Chantier sur l'évolution des pratiques, 2015, 2016).
- Mettre en évidence vos **objectifs communs**. Une façon efficace de le faire est de rappeler la façon dont la santé est mentionnée dans des documents de la municipalité, par exemple dans le plan d'urbanisme. Si ces documents ne font pas explicitement référence à la santé, il est utile de souligner la convergence entre la promotion de la santé et l'amélioration de la qualité de vie, qui est un objectif primordial dans le milieu municipal.
- Montrer comment un objectif de santé publique peut indirectement **contribuer à des objectifs de la municipalité**. Par exemple, l'adaptation aux changements climatiques, ou la création d'un milieu plus attrayant pour le tourisme, ou pour d'autres secteurs de l'économie, ou pour de nouveaux résidents – avec, à la clé, la possibilité de stimuler les taxes foncières et, en milieu rural, une meilleure occupation du territoire (Lees, Philippe, Redman et Berland, 2008; Prendre soin de notre monde, 2016; Sasseville, 2014).
- Souligner les **avantages à collaborer avec la santé publique**, par exemple la contribution au rayonnement de la municipalité et des élus ou le renforcement des capacités d'agir par la mise en commun d'expertises et de ressources matérielles et financières (Léger, 2018; Ontario Public Health Association [OPHA], Ontario Professional Planners Institute et Public Health Agency of Canada, 2016b; Sasseville, 2014). La collaboration apparaît ainsi comme une solution à des préoccupations des acteurs municipaux.
- **Reconnaître comme légitimes leurs préoccupations**, dans la mesure où cela reste acceptable de votre point de vue, lorsque leurs positions divergent des vôtres. Voici des exemples de telles préoccupations : la rentabilité de la cafétéria de l'aréna municipal (source de revenus pour une petite municipalité) lorsque les choix santé s'y vendent moins bien; l'opposition de certains citoyens et commerçants à la création de services d'injection supervisée. Le but est d'entamer un dialogue pour trouver ensemble un terrain d'entente.

Mettre de l'avant des éléments que les acteurs municipaux jugent utiles

- Si vous proposez une nouvelle intervention, présenter des **exemples d'autres municipalités comparables** où ce type d'intervention existe déjà (Québec en Forme et Prendre soin de notre monde, 2017d; Sancton, 2015). Les acteurs des petites villes rurales, en particulier, déplorent que les exemples les plus étudiés et mis de l'avant soient souvent issus de grandes villes et ne soient pas toujours applicables dans leur contexte (Sasseville, 2014).
- Parler de **votre expérience d'accompagnement d'autres municipalités** dans la mise en place de l'intervention proposée : il s'agit d'un facteur sécurisant pour les acteurs municipaux, en particulier quand le champ d'action proposé est nouveau pour eux (Lemire, 2020).
- Vous appuyer sur des **données locales ou provenant de milieux comparables** (municipalités semblables dans la même province ou, à défaut, ailleurs au Canada). Par exemple : les résultats d'une enquête que vous avez réalisée dans la municipalité même; des données sur la façon dont l'intervention que vous proposez a amélioré tel aspect de la qualité de vie (relié à la santé) dans une autre municipalité présentant les mêmes caractéristiques que celle que vous approchez (par exemple, une municipalité de taille moyenne avec de fortes disparités sociales entre quartiers, située en banlieue d'un grand centre urbain).

- Tirer de vos connaissances des **recommandations précises, concrètes et mises en contexte**, c'est à dire, adaptées aux spécificités du contexte local et reliées à des champs d'action, des activités déjà en cours et des outils d'intervention de la municipalité (Lees *et al.*, 2008; Lemire, 2020; Sasseville, 2015) : « [Vous informer sur les règlements, normes, lignes directrices appliqués par la municipalité] vous permet de discuter de façon constructive de quelles sont précisément les choses à améliorer […] On sait que vous voulez une communauté en santé, c'est ce qu'on veut nous aussi, mais vous devez trouver une façon de centrer la discussion sur les éléments importants, plutôt que sur les principes » (fonctionnaire municipale urbaniste, citée dans Morestin, 2019 [traduction libre]).
- Cadrer votre message sous une forme qui fait écho à la **culture en vigueur dans la municipalité**. Par exemple, Hagan (2019) mentionne que, dans le domaine de l'action environnementale, des propositions faites alors qu'un maire peu sensible au sujet était en poste à Toronto avaient tout de même été acceptées parce qu'elles étaient présentées sous la forme d'une analyse de rentabilité (business case). Cette même auteure a observé, dans une autre municipalité, une culture de cibles à atteindre et d'indicateurs de performance – un autre exemple de langage qu'il peut être stratégique d'adopter si c'est celui de vos interlocuteurs.

Tirer profit des attentes de vos interlocuteurs envers la santé publique

Certains acteurs municipaux attendent de la santé publique (Paquin, 2018; Sasseville, 2014) :

- une **expertise bien établie** pour les éclairer sur des sujets qu'ils maîtrisent moins bien;
- une **connaissance fine des réalités de terrain** (données sociosanitaires recueillies par votre organisation à travers ses activités régulières de surveillance ou la réalisation d'enquêtes; connaissance des territoires desservis par les intervenants de santé publique de première ligne);
- des données probantes sur les **interventions efficaces**;
- de **nouvelles idées** sur la façon d'approcher certains problèmes;
- une **crédibilité** qu'ils espèrent utiliser pour convaincre :
  - à l'intérieur de la municipalité. Par exemple, le Service des sports et loisirs peut utiliser l'argumentaire des saines habitudes de vie pour souligner auprès des élus ou des autres services municipaux l'importance de son rôle;
  - à l'extérieur de la municipalité. Par exemple, l'argument de la santé publique peut être utilisé auprès des citoyens ou d'autres parties prenantes pour légitimer certaines actions de la municipalité.

Si vos interlocuteurs ont une attente particulière, présentez votre contribution comme une réponse à cette attente.

Inversement, soyez attentifs à **déjouer d'éventuels préjugés**, en particulier l'idée que la santé publique pourrait imposer des choses à la municipalité, une idée qui découle parfois d'expériences passées, par exemple avec des programmes assortis de règles contraignantes. Expliquez que vous souhaitez, au contraire, être en position de soutien à la municipalité pour l'aider à répondre à ses besoins (Sasseville, 2015; L. Teasdale, communication personnelle, 4 mars 2020).

« Traduire » les connaissances que vous partagez pour les rendre accessibles

- **Éviter le jargon** (termes mal compris hors du champ de la santé publique).
- Adapter le message au **niveau de connaissance préalable** de vos interlocuteurs, étant donné leur profession, leur degré de familiarité avec la santé publique et avec la recherche (si c'est ce que vous leur présentez). Si vous avez plusieurs interlocuteurs, les besoins peuvent varier de l'un à l'autre.
- Proposer un **format digeste**, que ce soit à l'écrit ou à l'oral. À cet égard, il est pertinent de segmenter le message : pour le premier contact, commencer par un message concis soulignant pourquoi le sujet abordé est pertinent pour votre interlocuteur. Laisser les précisions pour la suite de la conversation.

Comment s'y prendre?

La recherche d'information proposée dans les sections A, B et C (et dans l'encadré 3, si vous souhaitez rejoindre plusieurs municipalités) est incontournable, mais ne vous donnera pas d'emblée toutes les clés pour communiquer le mieux possible avec les acteurs municipaux. Vos efforts de découverte du milieu municipal, et l'adaptation subséquente de vos messages, doivent se poursuivre une fois le contact établi avec la municipalité.

D'ailleurs, une fois un lien de confiance établi avec certains interlocuteurs, il est utile de demander leur aide pour « lire » les situations, pour formuler les messages, ou même pour porter ces messages au sein de la municipalité. Les fonctionnaires, en particulier, ont l'habitude de réfléchir au cadrage des messages qu'ils présentent aux élus (voir par exemple Hagan, 2019), et ils sont mieux placés que vous pour le faire, même si des incompréhensions peuvent exister au sein même des municipalités, entre la sphère politique et la sphère administrative (Constantinou, 2017).

Encadré 3 – Rejoindre plusieurs municipalités

Si vous vous intéressez au milieu municipal à l'échelle d'une région ou d'une province (plutôt qu'à une municipalité en particulier), vous pouvez vous renseigner sur les enjeux qui préoccupent les acteurs municipaux en consultant le site Web :

- des **associations de municipalités** : Fédération canadienne des municipalités, associations de municipalités de votre province ou territoire (CQFSHV et Québec en Forme, 2015c);
- des **associations ou ordres professionnels** dont certains fonctionnaires municipaux sont membres (urbanistes, ingénieurs, administrateurs municipaux, etc.).

S'abonner au bulletin d'information ou aux médias sociaux de quelques associations clés est une bonne façon de se garder au courant. Prêtez attention, entre autres :

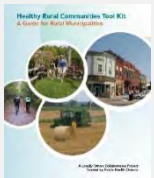
- aux thèmes des activités de formation et des événements que ces associations organisent – et lorsque c'est pertinent, assistez-y (OPHA *et al.*, 2016b);
- aux pratiques ou interventions municipales prometteuses, qui ont un intérêt du point de vue de la santé publique et que vous pourriez citer à titre d'exemple;
- aux annonces de programmes (gouvernementaux ou autres) destinés au milieu municipal, mais dans lesquels un partenariat avec la santé publique serait justifié ou pourrait même être un atout (Lemire, 2020).

Analysez ces informations par type de municipalité : concernent-elles des municipalités petites ou grandes, en région densifiée ou éloignée, etc. D'ailleurs, il existe dans certaines provinces (Alberta, Nouveau-Brunswick, Québec, Saskatchewan) des associations de municipalités distinctes pour refléter ces différences (Sancton, 2015).

Vous pourriez demander aux associations professionnelles ou de municipalités de diffuser à leurs membres un document que vous avez produit, une invitation à un événement que vous organisez, ou même proposer une activité dans le cadre d'un colloque de l'association (Lees *et al.*, 2008; Léger, 2018; Sasseville, 2014). Ce type de démarche à portée générale peut permettre de sensibiliser les acteurs municipaux. En revanche, pour déboucher sur une action concrète, il est plus efficace de contacter des interlocuteurs dans une municipalité en particulier.

Là où elles existent, les **municipalités supra-locales** peuvent aussi être un canal pour rejoindre les municipalités qui en sont membres. Il faut cependant vérifier si le sujet qui vous intéresse fait partie de leur mandat ou, au moins, d'un mandat partagé avec les municipalités membres (voir les sections A et B). De plus, passer par une municipalité supra-locale peut être une stratégie à double tranchant. D'un côté, elle est un lieu privilégié pour mettre en commun des ressources et planifier de manière cohérente des actions à l'échelle régionale; d'un autre côté, elle peut être un lieu de tensions entre les municipalités membres lorsque certaines ont le sentiment que leurs intérêts sont sous-représentés, qu'on leur impose des décisions ou que les ressources sont réparties injustement (Lemire, 2017, 2020; Québec en Forme et Prendre soin de notre monde, 2017b; Sancton, 2015; Sasseville, 2014).

➢ Ressources pour aller plus loin :

Provenance	Référence	Contenu
Conseils de fonctionnaires municipaux ayant travaillé à Terre-Neuve-et-Labrador, au Québec, en Ontario, au Manitoba, en Colombie-Britannique Disponible en français et en anglais	Morestin, F. (2019). *Approcher les municipalités pour partager des connaissances : les conseils de fonctionnaires municipaux aux acteurs de la santé publique*. Montréal, QC : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. Disponible en ligne à : https://www.ccnpps.ca/190/Publications.ccnpps?id_article=1947	50 pages. Contient de nombreuses citations des fonctionnaires participants. Lire leurs propos aide à se sensibiliser à leur situation et à leurs besoins et attentes. Donne également un éclairage sur le fonctionnement du milieu municipal, en particulier les relations entre la sphère administrative et la sphère politique.
Québec Disponible en français 	Marion, D., Bolduc, C., Lauzon, B. et Bernardin, P. (2018). *Le milieu municipal en transformation : y-a-t-il une place pour la qualité de vie?* [Débat filmé le 5 décembre 2018 lors des Journées annuelles de santé publique du Québec]. Disponible en ligne à : https://www.youtube.com/watch?v=Q7Nxqbtm7C0&t=212s	Vidéo (29 minutes). La préfète d'une municipalité régionale de comté, un maire et un directeur général discutent des enjeux actuels auxquels font face les municipalités.
Canada Disponible en français et en anglais 	Institut canadien des urbanistes. (2018). *Énoncé de politique sur la planification de collectivités saines*. Ottawa, ON. Disponible en ligne à : http://cip-icu.ca/getattachment/Topics-in-Planning/Healthy-Communities/policy-healthy-fr-FINAL.pdf.aspx	11 pages. Utile pour se familiariser avec la façon dont les urbanistes abordent le sujet de la santé. Vous pourriez y emprunter des arguments et du vocabulaire lorsque vous formulez des messages adressés à des fonctionnaires municipaux urbanistes. La version anglaise du site Web donne accès à d'autres ressources sur ce sujet : http://cip-icu.ca/Healthy-Communities
Ontario Disponible en anglais 	Caldwell, W. J., Kraehling, P., Kaptur, S. et Huff, J. (2015). *Healthy rural communities tool kit—A guide for rural municipalities*. Guelph, ON : University of Guelph. Disponible en ligne à : https://www.ruralhealthycommunities.ca/toolkit	68 pages. Décrit des initiatives favorables à la santé (sur toutes sortes de sujets) entreprises dans des municipalités rurales en Ontario. Si vous vous adressez à des municipalités rurales, vous pourriez y trouver des exemples pertinents provenant de milieux comparables.

F. Comment établir le premier contact?

Quand prendre contact?

Si possible, amorcez le contact à un moment pertinent du point de vue des acteurs municipaux. Certains moments sont à saisir lorsqu'ils se présentent, d'autres sont récurrents et prévisibles.

- Les **moments où les acteurs municipaux s'intéressent au sujet** dont vous souhaitez discuter ou à un sujet connexe. D'où l'importance de suivre :
  - les ***ordres du jour*** des réunions du conseil municipal et de ses comités;
  - les ***activités municipales d'information ou de consultation publique*** – cependant, à ce stade, l'élaboration des projets municipaux est souvent assez avancée et il est plus difficile de leur faire donner une nouvelle orientation (Paquin, 2018);
  - l'***actualité sociale et médiatique***, lorsque la municipalité est interpelée pour agir (en particulier lors de crises) et cherche des solutions;
  - l'***actualité du milieu municipal***, dans les publications des associations de municipalités (voir l'encadré 3 à la page 21) : annonces de programmes de financement, de nouveaux règlements ou lois applicables au milieu municipal, etc.
- Le **montage du budget municipal :** si ce que vous proposez requiert l'engagement de ressources par la municipalité, il faut tenir compte du processus budgétaire – décrit dans l'encadré 4 (Lees *et al.*, 2008). Certaines municipalités consultent leurs citoyens à cette occasion (rencontres publiques, sondage en ligne, outil dédié dans les médias sociaux, adresse courriel ou ligne téléphonique dédiée). Cependant, vous serez probablement mieux écouté si vous obtenez des rencontres avec des acteurs municipaux longtemps à l'avance pour préparer le terrain. Les dates des grandes étapes du processus budgétaire sont annoncées sur le site Web des municipalités; prenez contact plusieurs mois avant la date prévue de dépôt du budget (CQFSHV et Québec en Forme, 2015a). Dans ce contexte, il est judicieux de présenter des données probantes qui démontrent de bons investissements (Williams, 2019).
- La **révision périodique de documents municipaux**, par exemple le plan d'urbanisme, qui est révisé toutes les x années. Dans ce cas également, les municipalités consultent souvent leurs citoyens, mais seulement une fois que le processus de révision est assez avancé. Il est préférable de prendre contact à l'avance pour proposer votre contribution.
- Les **élections municipales :**
  - Avant les élections, les candidats sont à la recherche d'idées qui leur permettent de se démarquer, de façons de rendre l'action municipale plus efficace (Williams, 2019). Prenez contact plusieurs mois avant les élections pour que vos propositions fassent leur chemin.
  - Dans les semaines qui suivent les élections, les nouveaux élus, tout comme les fonctionnaires, sont à la recherche d'idées sur la façon de mettre en œuvre les initiatives proposées pendant la campagne électorale et d'atteindre les objectifs annoncés. Par ailleurs, si les promesses faites vont à l'encontre des positions de la santé publique, il est encore temps d'essayer de les réorienter (CQFSHV et Québec en Forme, 2015c; Williams, 2019).

Un autre aspect à considérer est la **disponibilité** de l'acteur municipal que vous voulez approcher, surtout si vous souhaitez discuter d'un sujet sans lien avec ses préoccupations actuelles.

- Pouvez-vous repérer des périodes plus propices? Par exemple, des moments de l'année moins chargés dans son secteur d'activité (on peut penser à l'hiver pour les fonctionnaires du Service des parcs).
- Y a-t-il au contraire des périodes à éviter parce que cet interlocuteur est occupé à autre chose, par exemple la gestion d'une crise ou les étapes cruciales d'un gros dossier?

Encadré 4 – L'élaboration du budget municipal (comme décrit dans Sancton, 2015)

Les services municipaux présentent leurs demandes, qui sont passées en revue par le directeur général. Dans certaines municipalités, des comités du conseil municipal s'impliquent à cette étape. Puis, le budget proposé est officiellement présenté au conseil municipal, soit par l'administration, soit par un comité. Il fait ensuite l'objet de discussions au sein de certains comités ou du conseil municipal. C'est ce dernier qui procède à l'approbation finale – souvent sans grandes modifications, puisque les controverses ne portent généralement que sur certains points spécifiques du budget.

De quelle façon prendre contact?

Les acteurs municipaux ont l'habitude d'être approchés par les citoyens et par d'autres parties prenantes. Les façons de prendre contact sont simples et habituellement bien reçues :

- Leur envoyer un **courriel** ou **téléphoner**;
- Leur envoyer une **lettre**, si votre démarche se veut plus officielle;
- **Les inviter** en tant que participants ou intervenants à une activité que vous organisez (par exemple, une table ronde ou une session de restitution de vos travaux);
- Les approcher en marge d'**événements municipaux** (rencontres d'information, séances de consultation, lancements);
- Les approcher lors d'une **réunion d'une instance de concertation intersectorielle** dont ils sont membres, telle que la *Healthy City for All leadership table* à Vancouver ou les Tables de développement social au Québec (CQFSHV et Québec en Forme, 2015c). Vous devrez pour cela demander au représentant de votre organisation (ou d'une organisation partenaire) dans cette instance de vous présenter.

Comme indiqué à la section B, dans certains cas il est préférable que le premier contact soit fait par des décideurs de votre organisation auprès de leurs homologues à la municipalité.

Notez que la première approche ne sert qu'à établir un contact dans le but d'obtenir une rencontre pour discuter plus en détail du sujet concerné. Souvent, aussi, la première personne approchée n'est pas l'interlocuteur avec qui vous travaillerez, mais une personne que les circonstances rendent plus accessible – que ce soit un professionnel d'un autre service municipal, le directeur du service qui vous intéresse, ou un élu. Le but est de lui demander de vous rediriger vers les personnes responsables du dossier qui vous intéresse.

Si vous n'avez pas obtenu de réponse quelques semaines après votre première tentative de communication, il est tout à fait admis de relancer vos interlocuteurs (Chantier sur l'évolution des pratiques, 2016).

Attention à la première impression

La première impression est souvent cruciale pour déterminer si les personnes approchées donneront suite à votre demande de contact. Veillez notamment à :

- **Éviter les critiques frontales**. C'est un enjeu particulier pour les municipalités, entre autres parce qu'elles sont le palier de gouvernement le plus accessible aux citoyens pour exprimer des plaintes.
- **Montrer que vous vous êtes informé** sur le travail que fait la municipalité. C'est votre effort de recherche qui est apprécié, même s'il vous reste beaucoup à apprendre.
- **Démontrer une compréhension et un respect** des capacités de la municipalité, de ses obligations et du fait que les acteurs municipaux se sentent souvent sursollicités (Marion *et al.*, 2018; Sasseville, 2014).
- **Proposer une collaboration réaliste** étant donné les spécificités de la municipalité (par exemple en milieu rural éloigné). En particulier, lorsque vous proposez un projet à plusieurs municipalités, il faut l'adapter aux réalités de chacune (Lemire, 2020; Sasseville, 2014).
- **Avoir une attitude humble et constructive** (Sasseville, 2015) : « N'approchez pas la Ville en disant : "Je suis un expert, et voici comment vous devriez faire". Approchez-les plutôt en disant : "Je pense que je peux apporter quelque chose à vos processus". Et ensuite […], demandez comment vous renseigner sur ces processus, afin de comprendre où votre expertise pourrait être pertinente » (fonctionnaire municipale, citée dans Morestin, 2019 [traduction libre]).
- **Vous montrer rassurant**, si cela semble nécessaire, sur le fait que la collaboration proposée vise à soutenir la municipalité et non à lui imposer des contraintes (L. Teasdale, communication personnelle, 4 mars 2020).

G. Comment entretenir de bonnes interactions?

- **Être cohérent avec la stratégie choisie** : tant que vous privilégiez la concertation avec la municipalité, évitez les stratégies qui mettent publiquement de la pression (par exemple, vous adresser aux médias pour dénoncer certaines actions de la municipalité).
- **Avoir une attitude ouverte et constructive** pour surmonter la méconnaissance, l'incompréhension ou même la méfiance qui peuvent exister au début.
- **Consacrer du temps et des efforts à entretenir des échanges** pour consolider les relations, pour comprendre les dossiers et les rôles respectifs et pour apprivoiser les façons de faire de part et d'autre (Lees *et al.*, 2008; Sasseville, 2015). Les pistes proposées à la section A pour se renseigner sur le travail de la municipalité restent pertinentes pour se maintenir à jour.
- Continuer à **adapter vos messages** aux besoins de vos interlocuteurs (voir la section E).
- **Faire des compromis** : tenir compte des connaissances des acteurs municipaux, quitte à revoir vos positions; essayer de comprendre leurs préoccupations lorsque leurs objectifs divergent des vôtres, pour tenter de trouver un terrain d'entente (Marion *et al.*, 2018).
- **Consulter les acteurs municipaux dès le début** d'un projet et établir avec eux les objectifs à atteindre et le rôle de chaque organisation (Lees *et al.*, 2008; Marion *et al.*, 2018; OPHA *et al.*, 2016b; Sasseville, 2015) tout en faisant preuve de souplesse, car les rôles et objectifs pourraient évoluer au fil du temps en fonction des réalisations, et des opportunités et difficultés rencontrées (Lemire, 2020).
- Apprendre à **travailler au même rythme que vos interlocuteurs** étant donné les réalités de la municipalité : charge de travail, contraintes de ressources, processus de décision (Lemire, 2020; Marion *et al.*, 2018; Sasseville, 2015).
- **Apporter une aide concrète** et adaptée aux besoins de la municipalité. Cela peut prendre diverses formes, des plus simples aux plus ambitieuses, par exemple :
  - Assurer la prise de notes lors de rencontres entre organisations.
  - Offrir de l'expertise, non seulement lors de la planification de mesures ou d'activités, mais aussi lors de leur mise en œuvre (CQFSHV et Québec en Forme, 2015b; Lemire, 2017, 2020).
  - Assurer l'animation d'une initiative conjointe lorsque la municipalité préfère rester simple partenaire. D'autres municipalités, au contraire, voudront assumer un rôle de leadership. Ce choix dépend souvent des ressources de la municipalité (temps et expertise disponibles), et donc de sa taille (Lemire, 2020; Sasseville, 2014).
  - Aider à répondre à des opportunités de financement offertes par le gouvernement provincial, le gouvernement fédéral ou par des organismes non gouvernementaux et qui sont d'intérêt tant pour la santé publique que pour le milieu municipal : fournir des données pour soutenir l'argumentaire, aider à remplir le dossier (Lees *et al.*, 2008; Lemire, 2020).
  - Apporter du financement pour réaliser un projet commun. Il est à noter, cependant, que pour une petite municipalité un financement externe peut représenter un pourcentage important de son budget (Marion *et al.*, 2018) et que cela peut créer un effet pervers : les ressources offertes sont les bienvenues, mais leur acceptation ne signifie pas nécessairement une implication profonde de la municipalité, surtout si le projet a été conçu sans qu'elle soit consultée (Sasseville, 2014).
- **Répondre présent quand la municipalité fait appel** à votre organisation.

- **Miser sur les relations humaines**. Établir le contact peut nécessiter l'intervention de plusieurs personnes, y compris de votre hiérarchie, mais par la suite il est préférable de limiter le nombre de personnes de votre équipe (ou même de votre organisation, voir la section C) qui interagissent avec un acteur municipal. Les porteurs du dossier pourront ainsi être clairement identifiés, et les échanges seront davantage personnalisés et humains. Le lien de confiance et le partage d'Information s'en trouveront facilités (Lemire, 2020).
- **Prévoir une succession de petits projets ou activités**, si c'est possible, car cette approche permet des apprentissages individuels et organisationnels progressifs, un engagement concret dans l'action, et la possibilité de réussites qui maintiennent l'intérêt des partenaires et renforcent la collaboration (Lemire, 2020) : « Il faut avoir des petits succès, moi je pense que c'est les succès qui permettent l'établissement d'un lien de confiance » (fonctionnaire municipal, cité dans Morestin, 2019).
- **Valoriser les apprentissages réalisés et les réussites**, autant ceux des individus impliqués dans la collaboration que ceux du partenariat : souligner les succès lors des rencontres entre partenaires ou même dans des communications publiques (Lemire, 2020). La hiérarchie des organisations impliquées a un rôle à jouer dans cette reconnaissance.

H. Comment maintenir la collaboration dans le temps?

Impliquer les hiérarchies et la sphère politique

La section B propose des critères pour choisir le ou les premiers acteurs municipaux à approcher. Par la suite, pour ancrer la collaboration dans le temps, il faut entretenir des échanges à la fois entre les professionnels (qui font le travail au quotidien) et entre les hiérarchies des deux organisations – la vôtre et la municipalité.

Impliquer le conseil municipal s'avère important, car il a le pouvoir d'adopter un positionnement officiel démontrant la priorité qu'il accorde au sujet sur lequel porte la collaboration. Son positionnement envoie un signal clair aux services municipaux, ce qui favorise la convergence de leurs actions, et aux citoyens et autres parties prenantes (Lees *et al.*, 2008; Lemire, 2017, 2020; Québec en Forme et Prendre soin de notre monde, 2017d; Sasseville, 2014).

Impliquer les cadres municipaux permet de soutenir la collaboration par-delà les cycles électoraux (Lemire, 2017, 2020). Engager les cadres (autant du côté municipal que du côté de la santé publique) est également nécessaire pour que les apprentissages organisationnels reliés à la collaboration se traduisent en changements durables – un pas qui n'est pas facile à faire lorsque la culture organisationnelle est forte (Lemire, 2020).

Affecter des professionnels au suivi de la collaboration

Confier à un ou à quelques professionnels la responsabilité de suivre la collaboration est déterminant pour maintenir celle-ci active : cela favorise l'engagement des autres acteurs concernés, une meilleure coordination des actions de chacun et le respect du calendrier prévu (Lemire 2020).

Le plus souvent, ces professionnels sont déjà en poste dans les organisations, mais il est essentiel qu'une partie de leur temps soit libéré pour qu'ils puissent se consacrer efficacement aux activités reliées à la collaboration (Lemire, 2020; Sasseville, 2015). Dans de plus rares cas, un professionnel est embauché spécifiquement dans le cadre de la collaboration, parfois à l'aide de financements supplémentaires obtenus (Lemire, 2020).

Passer le relais lorsque les acteurs changent

À la section G, il est conseillé de limiter le nombre de personnes de votre équipe qui interagissent avec un acteur municipal. Cela dit, avoir plus d'un contact de part et d'autre permet d'assurer la continuité de la collaboration en cas de roulement du personnel.

Lorsque l'un de vos interlocuteurs change de poste, demandez-lui de vous mettre en contact avec son successeur; et lorsque vous changez de poste, avisez vos interlocuteurs à la municipalité sans attendre le moment où vous aurez besoin d'eux (car il est possible qu'entre-temps ils aient eux-mêmes besoin de vous).

Si la sphère politique est impliquée dans la collaboration, renouvelez les contacts après les élections municipales, avec les nouveaux élus, mais également avec les candidats réélus, pour confirmer leur engagement.

Assurer la continuité du financement

Le financement est un enjeu évident lorsque la collaboration proposée implique d'engager des ressources dans des actions concrètes. D'ailleurs, même si vous apportez un financement supplémentaire pour réaliser ces actions, la municipalité peut hésiter à offrir de nouveaux services qu'elle ne pourra pas financer par elle-même lorsque ce financement sera échu (Lemire, 2017, 2020).

Saisir des opportunités de financement offertes par d'autres paliers de gouvernement ou par des fondations peut aider (Lees *et al.*, 2008; Lemire, 2017, 2020); mais là encore, il ne s'agit pas de financement à long terme. Il est utile d'inciter la municipalité à prévoir une portion de son budget pour poursuivre les actions, mais cela requiert de sa part une volonté politique et une capacité financière.

Officialiser la collaboration

Les relations interpersonnelles sont un facteur clé de la réussite d'une collaboration, mais elles sont vulnérables au départ des personnes concernées (Lemire, 2020), d'où l'intérêt d'officialiser la collaboration. Il est préférable de l'officialiser dans des instances et processus *existants* :

- pour éviter de sursolliciter les acteurs municipaux en multipliant les lieux de concertation (Lemire, 2017; Sasseville, 2014);
- et parce que les processus municipaux existants, en particulier dans le domaine de l'urbanisme, qui est bien codifié, constituent pour les acteurs municipaux des moyens officiels de recueillir des commentaires sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour agir (Lees *et al.*, 2008).

Vous pourriez tenter :

- d'obtenir un siège pour votre organisation au sein d'**instances de concertation intersectorielles existantes** et de faire ajouter vos objectifs à leur mandat (Lemire, 2017; Marion *et al.*, 2018; Sasseville, 2014).
- d'obtenir un siège dans des **comités du conseil municipal**. Votre organisation pourrait devoir faire une présentation devant le conseil pour justifier sa demande. Il est judicieux de demander l'aide des directeurs de services municipaux concernés par le sujet pour préparer cette présentation (Lees *et al.*, 2008).
- d'obtenir que votre organisation soit **automatiquement consultée lors de l'élaboration ou de la révision de certains documents** (CQFSHV et Québec en Forme, 2015b; Grey Bruce Health Unit, s. d.; Lees *et al.*, 2008; OPHA *et al.*, 2016b) :
  - Le ***plan d'urbanisme***[11] (ou son équivalent au niveau d'une municipalité régionale). Faire inscrire la santé parmi les objectifs majeurs du plan accroît les possibilités que votre organisation joue un rôle plus actif dans les processus d'urbanisme de la municipalité (OPHA *et al.*, 2016b). De plus, influencer les grandes orientations énoncées dans le plan d'urbanisme permet d'agir plus efficacement en aval – par exemple, lorsque vous révisez des demandes de permis pour des projets de développement immobilier (comme suggéré ci-dessous). Il est en effet difficile de demander que ces projets respectent certains principes d'urbanisme si ces principes ne sont pas inscrits dans le plan d'urbanisme (Lees *et al.*, 2008).

[11] Le plan d'urbanisme établit les grandes orientations qui doivent guider les décisions d'aménagement du territoire de la municipalité.

- Les ***programmes particuliers d'urbanisme***[12], plus détaillés que le plan d'urbanisme car ils portent sur un secteur de la municipalité. En fonction des ressources dont dispose votre organisation, il faut peut-être cibler certains secteurs stratégiques de la municipalité plutôt que de commenter *tous* ces programmes (Lees *et al.*, 2008).
- Le ***règlement de zonage et ses modifications***[13]. Là encore, il peut être pertinent de commenter seulement les projets de modification les plus stratégiques du point de vue des enjeux de santé (Lees *et al.*, 2008).
- Les ***instructions ou listes de vérification à l'attention des promoteurs immobiliers*** qui présentent des demandes de permis. Le but est d'y faire inscrire des critères promouvant un environnement bâti favorable à la santé.
- Les ***demandes de permis pour les (gros) projets de développement immobilier***. Il faut considérer si l'effort requis pour réviser ces dossiers en vaut la peine, surtout si le cadre politique en vigueur (plan d'urbanisme, règlements, etc.) ne permet pas d'exiger une réorientation du projet dans un sens plus favorable à la santé. Inversement, votre contribution peut s'avérer très utile lorsque le Service de l'urbanisme manque de ressources pour étudier minutieusement les demandes de permis (Lees *et al.*, 2008).
- Les ***plans directeurs ou plans stratégiques*** de la municipalité, par exemple en matière de transport, de parcs et loisirs, de logement, de sécurité alimentaire, etc.

Bien qu'il soit préférable de considérer en premier lieu les processus municipaux existants, dans certains cas la création de **processus parallèles** permet de les compléter utilement. Par exemple :

- Élaborer un ***plan d'action conjoint pluriannuel*** favorise la continuité de la collaboration, notamment par-delà les élections municipales (Lemire, 2020);
- Mettre sur pied un ***groupe de travail*** réunissant des représentants désignés par chaque organisation pour leur expertise, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, ouvre un espace de collaboration moins formel, favorisant la communication, et potentiellement capable de fonctionner à un rythme plus rapide (M. Lemire, communication personnelle, 25 mars 2020).

Obtenir des résultats qui survivront à la collaboration

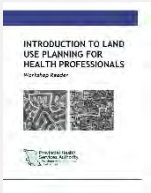
Selon la nature de la collaboration entre votre organisation et la municipalité, certains des résultats obtenus seront en soi pérennes : par exemple, des modifications à l'environnement bâti, ou l'adoption de règlements municipaux, ou même le fait d'avoir créé parmi les citoyens des attentes qu'ils continueront à exprimer auprès de la municipalité (Lemire, 2020).

---

[12] *Secondary plans*, *Local area plans*… ; le nom peut varier d'une province ou territoire à un autre.

[13] Le règlement de zonage découpe le territoire de la municipalité en zones et indique quelle utilisation du sol (résidentielle, commerciale, industrielle, récréative, agricole, etc.) est permise dans chaque zone.

➢ Ressource pour aller plus loin :

Provenance	Référence	Contenu
Colombie-Britannique Disponible en anglais  	Lees, E., Philippe, D., Redman, H. et Berland, A. (2008). *Introduction to land use planning for health professionals*. Vancouver, BC : Provincial Health Services Authority. Disponible en ligne à : http://www.bccdc.ca/pop-public-health/Documents/land-use-introduction.pdf	102 pages. Décrit la situation en Colombie-Britannique il y a quelques années; certaines considérations (par exemple sur le contexte légal) ne s'appliquent pas ailleurs et doivent peut-être être mises à jour. Cela dit, ce document présente des réflexions très pertinentes au sujet de l'implication des acteurs de la santé publique dans les processus municipaux en matière d'urbanisme : occasions de s'impliquer (celles-ci peuvent varier d'une province ou d'un territoire à un autre, mais les grandes lignes sont semblables), aspects de l'urbanisme à considérer en lien avec la santé, raisons de s'impliquer ou pas.

En conclusion

Les collaborations les plus fructueuses entre les organisations de santé publique et les municipalités peuvent mettre plusieurs années pour s'établir : le temps de découvrir de nouveaux interlocuteurs, d'obtenir une réponse aux tentatives d'approche, de bâtir de la confiance et une compréhension mutuelle, de laisser de nouvelles idées cheminer, de convaincre non seulement vos premiers interlocuteurs à la municipalité, mais aussi tous les autres concernés par le sujet discuté, d'obtenir des résultats en termes de positionnement et d'actions concrètes. Puis se pose le défi de maintenir dans le temps une collaboration qui fonctionne bien. Pourtant, mettre en commun les idées et les moyens des acteurs municipaux et des acteurs de la santé publique est bien souvent une voie prometteuse pour atteindre des objectifs communs qui favorisent la santé de la population. Ce guide pratique se veut une modeste contribution pour vous accompagner dans l'établissement de telles collaborations.

Références

Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario (2019). AMCTO municipal Google search. Consulté en ligne le 14 novembre 2019 à : https://www.amcto.com/amcto/googlesearchpage.html

Caldwell, W. J., Kraehling, P., Kaptur, S. et Huff, J. (2015). *Healthy rural communities tool kit—A guide for rural municipalities*. Guelph, ON : University of Guelph. Consulté en ligne à : https://www.ruralhealthycommunities.ca/toolkit

Chantier sur l'évolution des pratiques (2015). *La participation des élus municipaux au développement collectif - Résultats du sondage réalisé entre mai et juin 2014 auprès d'élus municipaux québécois*. Communagir. Consulté en ligne à : https://communagir.org/medias/2016/09/sondage-aux-elusvfinale_11_fev._2015.pdf

Chantier sur l'évolution des pratiques (2016). *Guide d'animation - Les clés pour se démarquer auprès des élus*. Communagir. Consulté en ligne à : https://communagir.org/medias/2016/09/les-cles-pour-se-demarquer-aupres-des-elus_f2.pdf

Cleveland, T. (2019). *Coordinating municipal, provincial and federal governments to achieve a healthy built environment: The challenge of achieving a complex design goal while preserving autonomy*. Article de conférence. 4th International Conference on Public Policy, Montréal, QC, 26-28 juin 2019. Consulté en ligne à : https://www.ippapublicpolicy.org//file/paper/5d209e3cbab06.pdf

Comité québécois de formation sur les saines habitudes de vie [CQFSHV] et Québec en Forme (2015a). *Organisation municipale au Québec* [Module 1 de la formation en ligne *Introduction au milieu municipal*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Comité québécois de formation sur les saines habitudes de vie [CQFSHV] et Québec en Forme (2015b). *Pouvoir de planifier et de réglementer* [Module 2 de la formation en ligne *Introduction au milieu municipal*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Comité québécois de formation sur les saines habitudes de vie [CQFSHV] et Québec en Forme (2015c). *Politiques, programmation et interventions directes* [Module 3 de la formation en ligne *Introduction au milieu municipal*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Constantinou, P. (2017). Political acuity and staff-Council relations. *Canadian Journal of Local Government*, *1*(1).

Grey Bruce Health Unit (s. d.). *Municipalities and Counties influencing health*. Consulté en ligne à : https://www.publichealthgreybruce.on.ca/Portals/0/Topics/HealthyCommunities/Municipalities%20Influencing%20Health.pdf

Hagan, J. (2019). *Re-imagining participation and engagement in the environmental governance of the (post)political city*. Article de conférence. 4th International Conference on Public Policy, Montréal, QC, 26-28 juin 2019.

Institut canadien des urbanistes (2018). *Énoncé de politique sur la planification de collectivités saines*. Ottawa, ON. Consulté en ligne à : http://cip-icu.ca/getattachment/Topics-in-Planning/Healthy-Communities/policy-healthy-fr-FINAL.pdf.aspx

Lees, E., Philippe, D., Redman, H. et Berland, A. (2008). *Introduction to land use planning for health professionals*. Vancouver, BC : Provincial Health Services Authority. Consulté en ligne à : http://www.bccdc.ca/pop-public-health/Documents/land-use-introduction.pdf

Léger (2018). *Connaissances, perceptions, opinions et attitudes en matière d'environnements favorables à la qualité de vie et à la santé - Sondage web auprès des décideurs du milieu municipal à travers le Québec*. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-personas-2018.pdf

Lemire, M. (2017). *Pratiques novatrices pour la création d'environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé dans la MRC d'Argenteuil : Étude de cas - Faits saillants et sommaire*. Institut national de santé publique du Québec. Consulté en ligne à : https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2280_pratiques_novatrices_environnements_saines_habitudes_vie_mrc_argenteuil_faits_saillants.pdf

Lemire, M. (2020). *Création d'environnements favorables à la santé et à la qualité de vie en milieux municipaux : analyse des pratiques et facteurs de succès - Rapport d'analyse intégrée de trois études de cas*. Institut national de santé publique du Québec. Consulté en ligne à : https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2661_creation_environnements_sante_qualite_vie_milieux_municipaux.pdf

Lucas, J. (2013). *Hidden in plain view: Local agencies, boards, and commissions in Canada*. Toronto, ON : Institute on Municipal Finance and Governance. Consulté en ligne à : https://munkschool.utoronto.ca/imfg/research/doc/?doc_id=253

Lucas, J. et Smith, A. (2019a). Multilevel policy from the municipal perspective : A pan-Canadian survey. *Canadian Public Administration, 62*(2), 270-293. https://doi.org/10.1111/capa.12316

Lucas, J. et Smith, A. (2019b). Which policy issues matter in Canadian municipalities ? A survey of municipal politicians. *The School of Public Policy Publications, 12*(8). https://doi.org/10.11575/sppp.v12i0.56964

Marion, D., Bolduc, C., Lauzon, B. et Bernardin, P. (2018). *Le milieu municipal en transformation : y-a-t-il une place pour la qualité de vie?* [Débat filmé le 5 décembre 2018 lors des Journées annuelles de santé publique du Québec]. Consulté en ligne à : https://www.youtube.com/watch?v=Q7Nxqbtm7C0&t=212s

Morestin, F. (2019). *Approcher les municipalités pour partager des connaissances : les conseils de fonctionnaires municipaux aux acteurs de la santé publique*. Montréal, QC : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. Consulté en ligne à : https://www.ccnpps.ca/190/Publications.ccnpps?id_article=1947

Niedra, N. (2014). *Review of Council meeting minutes*. Présentation réalisée en mars 2014 dans le cadre d'un webinaire organisé par Santé publique Ontario [Présentation PowerPoint]. Consulté en ligne à : https://www.ncchpp.ca/docs/BergeronNiedraMunicipalDecisionMakersMarch2014wdisclaimer.pdf

Ontario Public Health Association [OPHA], Ontario Professional Planners Institute et Public Health Agency of Canada (2016a). *Module 3 for Public health - Roles and responsibilities in planning* [Module 3 de la formation en ligne *Public health and planning 101: An online course for public health and planning professionals to create healthier built environments*]. Consulté en ligne à : https://opha.on.ca/What-We-Do/Projects/Built-Environment.aspx

Ontario Public Health Association [OPHA], Ontario Professional Planners Institute et Public Health Agency of Canada (2016b). *Public health and planners working together* [Module 4 de la formation en ligne *Public health and planning 101: An online course for public health and planning professionals to create healthier built environments*]. Consulté en ligne à : https://opha.on.ca/What-We-Do/Projects/Built-Environment.aspx

Paquin, S. (2018). *Des pratiques de collaboration inspirantes pour des environnements favorables à la santé* [Présentation filmée le 5 décembre 2018 lors des Journées annuelles de santé publique du Québec]. Consulté en ligne à : https://www.youtube.com/watch?v=RyMeoLa5JqY&t=2s

Prendre soin de notre monde (2016). *Guide sur les environnements favorables aux saines habitudes de vie (SHV) dans les municipalités*. Direction régionale de santé publique du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, Comité québécois de formation sur les saines habitudes de vie et Québec en Forme. Consulté en ligne à : http://bel.uqtr.ca/3144/1/Guide%20sur%20les%20SHV.PDF

Québec en Forme et Prendre soin de notre monde (2017a). *Quelques enjeux et perspectives des municipalités* [Capsule 1 de la formation en ligne *Réalité municipale*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Québec en Forme et Prendre soin de notre monde (2017b). *Quelques enjeux et perspectives des municipalités régionales de comté (MRC*) [Capsule 2 de la formation en ligne *Réalité municipale*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Québec en Forme et Prendre soin de notre monde (2017c). *Incursion dans le quotidien des élus municipaux* [Capsule 3 de la formation en ligne *Réalité municipale*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Québec en Forme et Prendre soin de notre monde (2017d). *Réalité des fonctionnaires municipaux et dossiers de travail* [Capsule 4 de la formation en ligne *Réalité municipale*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Québec en Forme et Prendre soin de notre monde (2017e). *Réalité entourant les mécanismes de communication et de prise de décision* [Capsule 5 de la formation en ligne *Réalité municipale*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Québec en Forme et Prendre soin de notre monde (2017f). *Articuler l'influence politique et administrative* [Capsule 6 de la formation en ligne *Réalité municipale*]. Consulté en ligne à : https://prendresoindenotremonde.com/2017/01/7-capsules-video-mieux-comprendre-realite-municipale/

Sancton, A. (2015). *Canadian local government: An urban perspective* (Second edition). Don Mills, ON : Oxford University Press.

Sasseville, N. (2014). *Interventions en milieu municipal sur les saines habitudes de vie : état de situation et synthèse des consultations auprès des acteurs municipaux*. Réseau québécois de Villes et Villages en santé.

Sasseville, N. (2015). *Favoriser les interventions sur les saines habitudes de vie en milieu municipal : besoins des professionnels de la santé publique*. Institut national de santé publique du Québec. Consulté en ligne à : https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/2033_interventions_habitudes_vie_municipal.pdf

Tindal, C. R., Nobes Tindal, S., Stewart, K. et Smith, P. J. (2016). *Local government in Canada* (Ninth edition). Toronto, ON : Nelson Education.

Williams, E. (2019). *Understanding policy cycles when implementing research*. Présentation réalisée le 21 octobre 2019 lors de la conférence en ligne Research Impact Summit.

N° de publication : 2694

www.ccnpps.ca