

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

Avril 2017

Marc Lemire

DÉMARCHE PRENDRE SOIN DE NOTRE MONDE

Réalisée dans le cadre de la démarche multipartenariale Prendre soin de notre monde, cette étude est la première d'une série de trois études de cas destinées à approfondir notre compréhension des pratiques et des conditions de mise en œuvre de l'action municipale pour des environnements favorables à la santé et à la qualité de vie de la population.

Faits saillants

Cette étude évaluative permet d'examiner, dans le contexte d'une municipalité régionale de comté (MRC), les pratiques et les conditions de mise en œuvre de l'action municipale pour des environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé. Elle s'adresse aux différents acteurs engagés dans la démarche Prendre soin de notre monde de même qu'à tout professionnel, gestionnaire et décideur intéressé par les pratiques novatrices et la collaboration entre le milieu municipal et ses partenaires.

Le cas de la MRC d'Argenteuil est exemplaire à plus d'un titre. En plus de son engagement sur plus d'une décennie, cette entité supramunicipale se caractérise par son leadership et son esprit d'initiative, par son équipe pluridisciplinaire en soutien auprès des municipalités du territoire, par la complémentarité des stratégies utilisées, par la centralité et la diversité des partenariats ainsi que par la diversité des réalisations aux niveaux régional et local. En agissant non seulement sur l'environnement

socioculturel, mais aussi sur les environnements politique, physique et même économique, les instances municipales se sont donné les moyens d'une action plus structurante pour des effets à plus long terme.

À la lumière de cette étude, certains facteurs semblent plus déterminants dans la réussite :

- le leadership partagé impliquant tant les élus que les employés municipaux et les partenaires, dont ceux œuvrant en saines habitudes de vie et en santé publique;
- la mise à disposition de ressources et un cadre de gestion qui offrent une marge de manœuvre et un incitatif à l'expérimentation;
- une stratégie de réalisation par projets et à petite échelle bénéficiant d'ancrages formels, dont une planification stratégique sur plusieurs années, pour une continuité des efforts dans le temps;
- des moyens d'assurer la présence et la disponibilité dans la durée d'expertises pertinentes à la coordination et au soutien auprès des acteurs locaux;

- la présence de porteurs locaux, formellement reconnus et valorisés, qui contribuent à la mise en œuvre et au suivi localement;
- une action à géométrie variable qui s'accompagne d'une souplesse et d'une capacité d'adaptation en fonction de la diversité des contextes et de l'émergence d'opportunités;
- la qualité de la communication et des relations entre les diverses parties prenantes de l'action.

À l'inverse, d'autres facteurs représentent des défis, voire des obstacles majeurs :

- les multiples obligations et priorités liées à la gestion des affaires municipales qui limitent la disponibilité des élus et des employés pour des dossiers « facultatifs » tels que ceux-ci;
- la difficulté pour les acteurs municipaux d'obtenir de l'aide de certaines directions régionales des ministères qui tendent à se maintenir en position de contrôle et de vérification de conformité;
- le besoin d'un soutien durable et parfois assez spécifique exprimé par des acteurs locaux disposant de capacités très inégales d'une municipalité à l'autre;
- la difficulté d'établir ou de maintenir un partenariat avec certaines catégories d'acteurs organisationnels en raison de cultures organisationnelles et de préoccupations quant à leur propre existence;
- l'ébranlement des dynamiques d'échanges et de collaboration au sein des dispositifs de concertation, du fait des changements structurels et des contraintes financières imposées à certains partenaires.

Malgré les limites et les différences observées d'un milieu à l'autre, selon les partenaires et dans le temps, une posture favorable à la collaboration est observée. En termes génériques, on peut décrire cette posture de la façon suivante :

- une compréhension des besoins et des réalités en présence;
- une flexibilité par rapport aux objectifs et aux priorités définis localement;

- une valorisation des capacités des diverses parties prenantes;
- un effort d'accompagnement et d'habilitation des acteurs locaux;
- un souci de coordination et de communication par le milieu municipal lui-même;
- et une sensibilité aux aspects relationnels, pour des collaborations harmonieuses.



Globalement, ce cas témoigne de la capacité à faire vivre à l'échelle d'une MRC de grands principes reconnus comme étant porteurs de changement pour la création d'environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé : principes d'influence et de réseautage, de communication et d'accompagnement, d'évaluation et d'apprentissage. Ce cas illustre aussi l'importance de la posture adoptée par les parties prenantes.

Sommaire

Contexte

Produit dans le cadre de la stratégie d'évaluation de la démarche multipartenariale Prendre soin de notre monde, ce document présente les résultats d'une étude de cas permettant d'examiner, dans un contexte donné, les stratégies et les actions des organisations municipales et de leurs partenaires pour la création d'environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé. Cette première de trois études évaluatives se concentre sur le cas de la Municipalité régionale de comté (MRC) d'Argenteuil, située dans la région administrative des Laurentides. Elle s'intéresse à son engagement de 2004 à 2016 à travers des initiatives telles que la démarche 0-5-30 Combinaison Prévention, le laboratoire rural Ma santé en valeur (MSEV), la Politique de la famille et des aînés (PFA) et le projet d'agriculture communautaire. À des fins d'évaluation, cette action est envisagée dans une perspective d'innovation. Elle apparaît comme un nouvel ensemble de comportements, routines et méthodes mis en œuvre par des actes planifiés et coordonnés afin de générer un changement qui représente une valeur ajoutée, une amélioration, pour les parties prenantes. Dans le même sens, on qualifie de « novatrices » ces pratiques collectives ou organisationnelles qui apportent quelque

choses de nouveau et de propices par rapport aux pratiques courantes, plus conventionnelles, pour la création ou le maintien d'environnements favorables.

But et objectifs

Le but de l'étude est de permettre de nouveaux apprentissages sur les conditions et les pratiques de mise en œuvre de l'action municipale au Québec visant la création ou le maintien d'environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé. De façon plus spécifique, les objectifs sont les suivants : 1) examiner la mise en œuvre de l'action municipale dans son contexte pour en comprendre les conditions structurantes; 2) analyser l'action municipale dans une perspective d'innovation et de collaboration intersectorielle; 3) tirer des enseignements pour la démarche Prendre soin de notre monde à la lumière des liens observés entre les acteurs municipaux et les acteurs de soutien, dont ceux de la santé publique.

Méthodologie

L'étude de cas s'appuie sur la combinaison de trois méthodes de collecte et la triangulation de différentes sources de données : 1) une recension de la documentation disponible relative au cas étudié; 2) la réalisation d'entrevues semi-structurées auprès d'une diversité d'acteurs municipaux, de citoyens et de partenaires (27 répondants) et; 3) deux ateliers de travail réunissant des porteurs de dossier à la MRC et des acteurs de soutien du milieu de la santé et en saines habitudes de vie (6 participants). L'étude a donc été menée en intégrant un volet participatif afin de favoriser la collaboration et l'apprentissage dans le milieu concerné. Ainsi, les résultats se fondent dans une large mesure sur le regard informé porté par des élus, des gestionnaires et des professionnels du milieu municipal de même que par des citoyens engagés et des partenaires du milieu communautaire, scolaire, de la santé et en saines habitudes de vie qui ont accepté de collaborer à l'exercice. Sur le plan analytique, l'étude comporte trois volets : la caractérisation de l'innovation, l'analyse des facteurs d'innovation et l'analyse de la collaboration parmi les acteurs de l'innovation. Ce sont trois prises de vue complémentaires et interreliées pour examiner les pratiques novatrices.

Résultats

CARACTÉRISATION DE L'INNOVATION

Cinq dimensions permettent de caractériser l'action portée par la MRC sur le territoire d'Argenteuil.

La réponse aux besoins de la population

L'urgence d'agir pour améliorer une situation sociosanitaire préoccupante a rejoint les élus et des gestionnaires municipaux, si bien que la MRC s'est engagée à favoriser un *leadership* dans les neuf municipalités concernées. Cette volonté d'engagement s'est traduite par l'allocation de ressources professionnelles et budgétaires consacrées à soutenir certains changements. Formulée initialement de concert avec les acteurs de santé publique, la réponse fut progressivement adaptée et appropriée par le milieu municipal lui-même. Elle s'est finalement rattachée à un besoin plus large : œuvrer à la vitalité de cette communauté, notamment par la sécurité alimentaire.

Au fil des années, la réponse s'est opérationnalisée par une diversité de projets conçus et déployés tant au niveau municipal que supramunicipal. En outre, des plans d'action triennaux ont été définis dans chacune des municipalités. Ceux-ci ont stimulé différentes mesures et activités conçues et déployées localement, par exemple : une offre alimentaire améliorée dans les arénas, l'aménagement de corridors piétonniers, de pistes cyclables et de jardins communautaires, la mise à disposition de vélos en libre-service, l'ouverture d'un marché public local, l'organisation d'activités de cuisine collective, l'amélioration de l'offre de fruits et de légumes frais ainsi que l'interdiction de fumer dans des parcs municipaux. Rejoignant des objectifs d'insertion au travail, un projet d'agriculture communautaire a permis la coproduction de produits maraîchers au profit des banques alimentaires. La MRC s'est alors retrouvée au cœur d'un circuit économique sans but lucratif au profit des populations défavorisées. En somme, la réponse sur plus d'une décennie couvre un spectre relativement large d'actions qui touchent tant les environnements politiques et économiques que physiques et socioculturels.

Le processus participatif

La réponse aux besoins est légitimée, coordonnée et animée par la MRC à travers ses mécanismes politiques et ses dispositifs administratifs. De plus, chaque conseil municipal officialise son engagement et nomme un élu ayant pour responsabilité de porter l'action localement. Une diversité de gestionnaires et de professionnels du milieu municipal participe également à cette action, surtout dans les deux villes. L'implication de la population est rendue possible au sein de comités locaux formés de citoyens et d'élus. Ceux-ci contribuent à l'élaboration du plan d'action triennal de leur municipalité en formulant des besoins, des moyens et des stratégies qui ont ensuite été relayés vers les conseils municipaux, afin d'en valider la faisabilité et en permettre l'adoption formelle. L'action dépend par ailleurs de la participation d'une diversité de partenaires locaux et régionaux. Bien qu'ils n'interviennent pas directement dans la gouvernance de l'action, ils contribuent de différentes façons, par exemple pour la légitimation, pour l'expertise ou pour le financement, et ce, à différentes étapes entre la conception des projets et leur mise en œuvre.

Le lien au territoire

L'action de la MRC est organiquement liée au territoire d'Argenteuil et à ses réalités, qu'elles soient sociales, culturelles, géographiques ou économiques. D'une part, elle provient d'un problème sociosanitaire identifié et la réponse s'appuie sur une compréhension des besoins et une adaptation selon les contextes et opportunités, tant à l'échelle supramunicipale qu'au niveau de chacune des municipalités. En outre, les plans d'action dans le cadre des grands projets triennaux sont fondés sur une analyse des réalités locales et sont aussi adaptés aux besoins identifiés localement. L'accompagnement aux municipalités s'adapte en rythme et intensité en fonction de leurs caractéristiques et capacités inégales de mise en œuvre. L'allocation budgétaire par la MRC tient compte, pour sa part, du caractère dévitalisé de certains milieux. On adapte non seulement la stratégie de communication aux spécificités linguistiques, mais aussi la priorisation et la répartition géographique de certaines activités selon la présence ou prédominance de certains groupes socioculturels. Enfin, des dispositifs internes de suivi, d'évaluation ou de rétroaction permettent d'observer la mise en œuvre et de s'ajuster en fonction des réalités rencontrées sur le terrain.

Le modèle économique

L'action est rendue possible par des sources de financement diversifiées, tant publiques que privées, à la fois locales, régionales et nationales, ainsi que par un partage d'expertises et de ressources matérielles parmi les différents partenaires sur le territoire. En outre, diverses opportunités de financement ont été saisies dans le cadre de grandes politiques ou chantiers gouvernementaux. L'intérêt est d'avoir réussi à justifier et arrimer ce financement sectoriel à l'engagement plus large pour des environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé. Le réflexe de la MRC est aussi d'utiliser ce financement pour l'embauche d'une ressource professionnelle entièrement affectée à soutenir le changement sur des projets précis. Par ailleurs, grâce à l'expertise de contenu et de processus qu'ils apportent, ou encore par leur contribution matérielle, différents partenaires assurent une intégration de ressources non financières. Un phénomène similaire s'observe avec l'implication de citoyens bénévoles. Enfin, l'action donne lieu à un partage de ressources et du risque parmi les municipalités, dans la mesure où un budget convenu à partir du système de quote-part, qui assure le fonctionnement de la MRC, sert non seulement à financer le soutien offert aux neuf municipalités, mais est renvoyé en partie vers celles-ci pour financer la mise en œuvre de leur plan d'action. Bien que relativement modeste, ce budget dédié dans chaque municipalité apparaît comme un réel incitatif au changement, un levier leur permettant d'expérimenter certaines idées, de passer à l'action.

L'appropriation collective

Finalement, l'action municipale a suscité une bonne adhésion sur le territoire et cette adhésion paraît durable au sein de la communauté. Bien que la mobilisation des citoyens fluctue selon les municipalités et les projets, un effet d'entraînement est observé au niveau de la conscientisation et des comportements chez une partie de la population. En outre, des activités suscitent une participation inédite de citoyens et des projets ont permis l'expression de diverses attentes envers les élus municipaux. En plus d'avoir favorisé des retombées intangibles, comme l'expérience de participation citoyenne à l'élaboration de plan d'action municipal ou la sensibilisation au déplacement actif et à la saine alimentation, l'action s'est aussi traduite en retombées concrètes, comme la diversification et la visibilité accrue

des services offerts sur le territoire, la diminution des tarifs d'accès à certains services et l'aménagement de nouvelles infrastructures publiques. En ce sens, il s'agit de réalisations structurantes qui favorisent la pérennité des efforts. Durable depuis plus d'une décennie, l'engagement de la MRC a été formalisé de façon ambitieuse dans le cadre de sa planification stratégique 2013-2017 et est consolidé à travers son rôle de mandataire/fiduciaire auprès d'instances de mobilisation et de concertation en saines habitudes de vie. Par rapport à celui de la MRC, l'engagement spécifique des neuf municipalités fluctue davantage au fil des années, ce qui s'explique par des réalités socioculturelles, politiques, économiques et même géographiques. Des municipalités se démarquent néanmoins par l'intensité et la durabilité de l'engagement de leur conseil municipal ou de leur administration municipale. On évoque un changement de mentalité dans la gestion et les services de certaines municipalités ainsi que des apprentissages dans les modalités de collaboration et de partenariat. Enfin, la plupart des partenaires demeurent mobilisés à l'échelle de la MRC, surtout autour de projets spécifiques ou d'activités concrètes. Et une continuité des efforts de collaboration s'observe dans le cadre de l'une ou l'autre des tables de concertation animées sur le territoire d'Argenteuil par le centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS).

FACTEURS D'INFLUENCE

Pour cette étude, plusieurs facteurs d'influence potentiels ont été examinés. Ils sont liés aux caractéristiques de l'action municipale (attributs de l'innovation), au terrain où elle se déploie (système interne), à l'environnement général (système externe) ou encore aux acteurs et leurs relations (réseaux d'échange). À des fins de communication, les facteurs sont ici regroupés selon une logique temporelle.

Facteurs favorables

D'abord, plusieurs facteurs ont influencé favorablement l'action municipale dès les débuts de l'engagement, la période correspondant à l'émergence et à la conception de l'action :

- Une stratégie de sensibilisation et de mobilisation menée par des acteurs de santé publique auprès des municipalités à l'échelle des Laurentides a rejoint la sensibilité d'un groupe d'élus et de gestionnaires municipaux; ces derniers ont ensuite profité du

soutien des acteurs de santé publique, au niveau conceptuel et stratégique, pour les aider à structurer leur engagement initial.

- Un sentiment d'appartenance au milieu, des valeurs de solidarité et une volonté d'engagement ont motivé les acteurs municipaux et les partenaires sur le territoire à agir collectivement.
- L'action a été définie en réponse à des besoins sociaux et a été conçue par des acteurs du territoire en tirant profit d'une diversité de points de vue, dont celui des citoyens, ce qui a contribué à sa compatibilité aux valeurs et besoins du territoire, et plus tard à l'adaptation aux différents contextes.
- L'adhésion formelle des élus, tant au niveau supramunicipal que municipal, a offert une assise solide et lancé un signal vers les administrations municipales, les citoyens et les partenaires.
- Une instance supramunicipale légitime a pu mettre à profit ses mécanismes et dispositifs, tant politiques qu'administratifs, pour animer et coordonner une série de projets à l'échelle du territoire.

Un ensemble de facteurs ont ensuite exercé beaucoup d'influence pour l'adoption et la mise en œuvre de l'action à l'échelle du territoire. Du nombre, plusieurs renvoient aux capacités, tant matérielles qu'humaines :

- Une équipe pluridisciplinaire, sous le *leadership* d'un directeur général convaincu, a pu assurer la gestion d'ensemble de l'action supramunicipale et offrir de l'expertise en soutien aux municipalités; en outre, une ressource professionnelle affectée à la coordination des grands projets et à l'accompagnement des acteurs municipaux apparaît parmi les principales conditions de succès.
- Des ressources financières réservées et un cadre de gestion relativement souple ont offert aux acteurs municipaux une marge de manœuvre et des moyens pour oser s'engager et expérimenter des idées nouvelles, localement.
- Les politiques et programmes du gouvernement ou des ministères ont été mis à profit, en particulier les opportunités de financement qui ont pu être saisies et que l'on a systématiquement rattachées à des projets permettant de poursuivre l'action municipale pour des environnements favorables.

- Des comités locaux, sous le *leadership* d'élus porteurs, ont permis de créer un environnement participatif favorable à l'expression du point de vue de citoyens et à l'engagement de citoyens dans l'action subséquente sur le terrain, pour la mise en œuvre des plans d'action.
- Le cadre participatif des comités locaux a permis de légitimer et de structurer une réflexion qui a mené à l'adoption d'un plan d'action par le conseil municipal de chacune des municipalités, engageant donc celle-ci dans la réalisation d'un plan d'action sur trois années, et ce, à deux reprises.
- Des élus et employés municipaux se sont affirmés comme *leader*, champion ou acteurs pivots au sein de leur municipalité; leur capacité d'adaptation, leur dynamisme et leurs qualités humaines contribuent à la réussite de l'action; par ailleurs, l'engagement à la fois du politique et de l'administratif favorise la continuité de l'action face aux aléas de la gestion municipale et la récurrence des élections municipales.
- Différents partenaires, publics et privés, ont contribué à différents moments de l'action, notamment pour la légitimation, l'expertise de contenu, la logistique et le financement; les liens formels et informels qui les unissent aux acteurs municipaux, notamment les liens interpersonnels, ont contribué à maintenir cet engagement collectif dans la durée.
- Une stratégie de communication accompagne l'action de la MRC dans ses principaux projets, tant auprès des acteurs municipaux que des partenaires et de la population; graduellement la MRC a développé et adapté différents outils de communication et d'animation de processus participatifs.
- Un certain microcosme médiatique participe à l'identité de la communauté et offre un contexte favorable à la communication auprès de la population.

Finalement, un dernier ensemble de facteurs favorables exerce son influence de façon plus décisive au niveau de l'appropriation et la pérennisation des efforts :

- L'action évolue et se poursuit à travers la succession de différents projets, ce qui permet au fil des années de diversifier les stratégies, d'accroître les réalisations

et de mettre à profit ce qui fonctionne, en plus de maintenir l'intérêt des parties prenantes.

- L'action par projets et dans la durée permet des apprentissages, tant individuels et qu'organisationnels, et permet d'opérer des ajustements graduels en fonction des réalités rencontrées; ces apprentissages sont aussi encouragés par le processus participatif des comités locaux, par les processus de soutien en présence et par le recours à divers dispositifs de suivi, d'évaluation et de rétroaction.
- Par la communication, l'organisation d'activités publiques, des mesures concrètes et par l'évaluation, on rend visible l'engagement et les réalisations et on valorise les réussites.
- La pérennité des efforts est encouragée par une diversification des réalisations non seulement sur l'environnement socioculturel, mais aussi sur les environnements politiques, physiques et économiques, par exemple au niveau des règlements et politiques, des terrains, des infrastructures et des services.
- La continuité de l'action est encouragée par divers engagements, dont une planification stratégique quinquennale, à l'échelle supramunicipale, et par un arrimage et des liens de mandataire/fiduciaire avec des instances de mobilisation et de concertation sur le territoire.

Facteurs défavorables (obstacles et défis)

En revanche, d'autres facteurs témoignent plutôt des obstacles et des défis rencontrés dans l'action municipale en matière d'environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé et se manifestent dès le début de l'engagement :

- Pour agir en cette matière, les municipalités se trouvent au départ en zone d'incertitude et devant plusieurs défis, d'autant qu'il s'agit d'un axe d'intervention facultatif et que les connaissances et capacités à cette fin sont généralement limitées ou incertaines.
- Des réalités géographiques, économiques et politiques sur lesquelles les municipalités n'ont pas d'emprise, comme la fiscalité municipale, freinent en partie leur niveau d'engagement.

- L'engagement des municipalités dépend des personnes en place, élues et employées ainsi que d'un ensemble de réalités politiques et socioculturelles qui, elles, peuvent évoluer au fil du temps.

Des facteurs exercent une influence plus particulière lors de la mise en œuvre de l'action sur le territoire :

- La mise en œuvre de l'action est affectée par les multiples contraintes relatives à la gestion des affaires municipales, dont la disponibilité des élus et des employés ainsi que le taux de roulement parmi ceux-ci.
- Le soutien aux municipalités offert par des détenteurs d'expertise apparaît nécessaire pour amorcer l'action, mais devient souvent insuffisant lorsqu'il s'il se concentre aux étapes de planification puisque se posent des défis particuliers pour l'implantation des mesures ou la tenue des activités sur le terrain.
- Les ressources financières réservées provenant du niveau supramunicipal perdent de leur attrait au fil du temps et le fait qu'elles ne soient pas pérennes amène les municipalités à jouer de prudence par crainte de créer de nouvelles attentes ou de nouveaux services qui ne pourraient être financés plus tard; par ailleurs, dans leur planification budgétaire, les municipalités n'ont pas toujours le réflexe de prévoir des ressources qui vont permettre d'assurer la continuité une fois rendue à échéance l'aide initiale.
- La mobilisation des citoyens, contributive à la planification et la mise en œuvre de l'action, est très inégale selon les milieux, notamment plus difficile à l'échelle d'une ville que d'une petite municipalité, et interpelle le plus souvent les citoyens déjà engagés au sein de leur communauté.

Enfin, parmi les facteurs d'influence sur la mise en œuvre, plusieurs concernent la collaboration et le soutien :

- La diversité des instances et lieux de concertation, au-delà des mécanismes mis en place pour l'action municipale, entraîne une sursollicitation des partenaires et une dispersion des efforts.

- Le partenariat avec le milieu scolaire est difficile, malgré l'intérêt à collaborer au niveau individuel, en raison notamment des contraintes et de la culture organisationnelle qui caractérisent ce milieu.
- Le partenariat avec le milieu communautaire pose à son tour de nombreux défis, liés aux contraintes et à la culture du milieu notamment, et s'apparente aussi au partenariat observé avec le milieu associatif (clubs et associations diverses) dans le fait qu'il dépend beaucoup des avantages que ces entités communautaires peuvent en retirer pour assurer leur propre existence.
- Le milieu municipal, dans son action pour des environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé, rencontre d'énormes difficultés à obtenir du soutien de la part de certaines directions régionales des ministères; ces dernières ont plutôt tendance à se maintenir dans une position de contrôle et de vérification de conformité aux lois et règlements sectoriels.
- Décisifs à l'étape initiale, le partenariat avec le milieu de la santé et le soutien offert par ce dernier sont fortement affectés, dans sa forme et sa continuité, par les réorganisations du système de santé et des services sociaux et les compressions dans les budgets de santé publique.
- Les dynamiques d'échanges au sein des dispositifs de concertation sur le territoire sont elles aussi ébranlées et limitées par les changements et les contraintes rencontrées par différents partenaires dans leur secteur respectif (municipal, éducation, santé, communautaire).

Éléments de conclusion

Le cas de la MRC d'Argenteuil est exemplaire à plus d'un titre. En plus de son engagement sur plus d'une décennie en matière d'environnements favorables aux saines habitudes de vie et à la santé, cette entité supramunicipale se caractérise par son leadership et son esprit d'initiative, par son équipe pluridisciplinaire en soutien auprès des municipalités du territoire, par la complémentarité des stratégies utilisées, par la centralité et la diversité des partenariats en présence ainsi que par la diversité des réalisations touchant les environnements socioculturels, politiques, physiques et économiques, tant au niveau supramunicipal que municipal.

Malgré des variations dans l'engagement des municipalités et dans la mobilisation citoyenne sur le territoire de la MRC, on constate l'existence d'un leadership partagé à l'échelle de ce territoire et la présence de nombreux individus, incluant des élus porteurs, des employés municipaux et des citoyens qui font la différence au sein de leur organisation ou de leur milieu. En plus d'avoir favorisé des retombées intangibles, comme l'expérience de participation citoyenne et la sensibilisation des citoyens, l'action s'est traduite en retombées concrètes dans les neuf municipalités comme la diversification et la visibilité accrue des services offerts sur le territoire, la diminution des tarifs d'accès à certains services et l'aménagement de nouvelles infrastructures publiques.

En agissant non seulement sur l'environnement socioculturel, mais aussi sur les environnements politiques, physiques et même économiques, les instances municipales se sont donné les moyens d'une action plus structurante pour des effets à plus long terme. La continuité de cette action est encouragée par divers engagements, dont une planification stratégique quinquennale et des liens étroits et convergents avec diverses instances de mobilisation et de concertation entre partenaires sur le territoire. Elle est toutefois en partie dépendante de la collaboration qui se maintiendra dans les prochaines années, notamment de l'action de soutien au sein du territoire.



Différents enseignements peuvent nourrir la réflexion et l'action dans l'esprit de la démarche

Prendre soin de notre monde. Indissociable de la collaboration d'une diversité de partenaires, ce cas témoigne de la capacité à faire vivre à l'échelle d'une MRC de grands principes reconnus comme étant porteurs de changements pour la création d'environnements favorables, en particulier des principes d'influence et de réseautage, de communication et d'accompagnement, d'évaluation et d'apprentissage. Ce cas illustre aussi l'importance de la posture adoptée par les parties prenantes de l'action. Malgré les limites et les différences observées d'un milieu à l'autre, selon les partenaires et dans le temps, une posture de collaboration favorable est observée. Elle s'exprime à travers un effort de compréhension des besoins et des réalités en présence, une sensibilité et une flexibilité par rapport aux objectifs et aux priorités définis localement et une valorisation et un respect des capacités des diverses parties prenantes. Aussi, cette posture se traduit par un effort d'accompagnement et d'habilitation des acteurs locaux, par un souci de coordination et de communication par le milieu municipal lui-même et par une sensibilité aux aspects relationnels.

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

Remerciements

Cette étude a été réalisée avec l'appui financier de *Québec en forme*, de la Direction générale de santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux et de l'Institut national de santé publique du Québec.

Nous remercions les coordonnateurs des Tables intersectorielles régionales en saines habitudes de vie (TIR-SHV) et les responsables régionaux de *Québec en forme* qui ont contribué à l'identification d'initiatives municipales pouvant faire l'objet d'une étude de cas.

Nous tenons à remercier tout spécialement l'équipe de la MRC d'Argenteuil ainsi que l'ensemble des personnes qui ont accepté de participer à cette première étude par le biais d'entrevues individuelles et de discussions en atelier de travail.

Nos remerciements vont finalement au chercheur Raynald Pineault pour ses commentaires sur une version antérieure du rapport.

AUTEUR ET RÉALISATION

Marc Lemire, Ph. D., chercheur d'établissement
Vice-présidence à la valorisation scientifique et aux communications

SOUS LA COORDINATION DE

Josée Morisset, chef d'unité
Vice-présidence à la valorisation scientifique et aux communications

ÉQUIPE DE SUIVI

Christine Faubert (2016)
Évaluation, Québec en forme

Christian Viens
Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-
Centre/Direction de santé publique

Josée Morisset
Vice-présidence à la valorisation scientifique et aux communications,
Institut national de santé publique du Québec

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <http://www.inspq.qc.ca>.

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 – 2^e TRIMESTRE 2017
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC
ISBN : 978-2-550-79075-4 (PDF)

©Gouvernement du Québec (2017)

N° de publication : 2280