

La prise de décision municipale : repères pour la santé publique

FICHE 3

GOVERNANCE MUNICIPALE ET SANTÉ PUBLIQUE AU CANADA

2026

AVANT-PROPOS

Cette fiche présente les principales étapes du processus de prise de décision dans les municipalités canadiennes. Elle fait partie d'[une collection de fiches consacrée à la gouvernance municipale au Canada](#). Cette collection s'adresse au personnel des organisations de santé publique qui souhaite mieux comprendre le fonctionnement des municipalités afin de se positionner stratégiquement, de collaborer efficacement avec le milieu municipal et d'influencer des décisions favorables à la santé. Cette collaboration est importante, puisque les municipalités exercent une influence directe sur les milieux de vie, donc sur des déterminants clés de la santé des populations.

Cette publication a été développée par le Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS) dans le cadre de sa programmation scientifique régulière. Le CCNPPS est financé par l'Agence de la santé publique du Canada et hébergé par l'Institut national de santé publique du Québec.

FAITS SAILLANTS

- Cette fiche fait partie d'une collection sur la gouvernance municipale au Canada qui s'adresse aux organisations de santé publique souhaitant collaborer avec des municipalités. Axée sur le processus décisionnel municipal et les rôles respectifs du conseil municipal et de l'administration, elle propose des repères sur quand, comment et auprès de qui intervenir pour influencer des décisions favorables à la santé.
- Le conseil municipal décide, tandis que l'administration le conseille et met en œuvre ses décisions. Bien que l'administration ne détienne pas le pouvoir décisionnel, elle exerce souvent une influence importante.
- Les fonctionnaires sont généralement un point d'entrée à privilégier pour les organisations de santé publique.
- Les éventuels comités du conseil municipal constituent une autre porte d'entrée stratégique en tant qu'instance avec un mandat spécialisé qui formule des recommandations avant le vote du conseil.
- Il est important d'adapter son message en fonction du profil des interlocuteurs et interlocutrices à la municipalité.
- Plus on intervient tôt, plus les possibilités d'influence sont grandes; d'où l'importance de suivre les ordres du jour du conseil municipal pour voir émerger les enjeux et de collaborer avec l'administration pendant qu'elle prépare ses recommandations.



AU SUJET DE LA COLLECTION DE FICHES SUR LA GOUVERNANCE MUNICIPALE

Les gouvernements municipaux jouent un rôle central dans l'aménagement des milieux de vie, influençant directement la santé et le bien-être de la population (Lévesque *et al.*, 2022; Morestin, 2020). Cette capacité d'action en fait des partenaires pertinents – voire essentiels – pour la santé publique. Mieux comprendre le fonctionnement des municipalités permet de se positionner stratégiquement, d'identifier les bons interlocuteurs et les bonnes interlocutrices parmi les acteurs municipaux, de repérer les moments propices et de travailler efficacement autour des processus décisionnels municipaux, tout en établissant des attentes réalistes.

Dans cette perspective, le CCNPPS a produit [une collection de fiches thématiques](#) sur le fonctionnement de la gouvernance municipale au Canada à l'intention du personnel des organisations de santé publique.

Le contenu de cette collection a été élaboré en trois phases :

- Une analyse des guides destinés aux personnes nouvellement élues dans les dix provinces et trois territoires du Canada;
- Une consultation pancanadienne auprès de professionnels et professionnelles de la santé publique (trois groupes de discussion et un questionnaire);
- Une revue complémentaire de sources scientifiques et gouvernementales.

Pour en savoir plus, consulter [la fiche présentant le contexte et la méthodologie du projet](#).

1 INTRODUCTION

La présente fiche aborde les principales étapes du processus décisionnel au sein des municipalités canadiennes. Elle distingue les rôles respectifs des personnes élues et des fonctionnaires de la municipalité, ainsi que les outils juridiques et administratifs mobilisés pour adopter des mesures locales.

La fiche aborde les sujets suivants, dans l'ordre :

- Quelques repères sur le partage des rôles dans la prise de décision municipale;
- Les étapes de la prise de décision municipale :
 - L'émergence d'un enjeu;
 - La décision par le conseil municipal de se saisir (ou pas) de l'enjeu;
 - La délégation de l'étude de l'enjeu à l'administration;
 - L'étude et la production de recommandations par l'administration;
 - Le débat et la décision par le conseil municipal;
 - L'application par l'administration de la décision du conseil municipal;
- Des balises pour la santé publique pour contribuer à la prise de décision municipale.

2 QUELQUES REPÈRES SUR LE PARTAGE DES RÔLES DANS LA PRISE DE DÉCISION MUNICIPALE

L'administration et le conseil municipal sont tous les deux impliqués dans la prise de décision municipale, avec des rôles et perspectives complémentaires (tableau 1).

- **Fonctionnaires** : fournir au conseil municipal les meilleurs conseils possibles, basés sur leur expertise dans leur domaine de travail, afin d'éclairer la prise de décision.
- **Personnes élues** : prendre les décisions en tenant compte des recommandations des fonctionnaires, mais aussi des attentes de la population qu'elles représentent (Fenn et Siegel, 2017; Siegel, 2020).

Tableau 1 Différences de perspectives entre l'administration et le conseil municipal

Membres de l'administration municipale	Membres du conseil municipal
Ancrage dans une culture professionnelle	Ancrage dans la communauté locale
Allégeance aux principes de leur profession	Préoccupation pour leur réélection
Prise de décision rationnelle	Recherche de compromis entre divers groupes
Horizon : long terme	Horizon : court terme

Traduit et adapté de Fenn et Siegel (2017).

Il est conseillé de consulter [la fiche 1](#) et [la fiche 2](#) de cette collection pour bien saisir les rôles respectifs du conseil municipal et de l'administration municipale, ainsi que des instances en leur sein : comités du conseil, comité exécutif, direction générale, etc.

Par ailleurs, dans les grandes villes¹, il est courant que les membres du conseil municipal comptent sur l'assistance d'attachés ou d'attachées politiques. Ce personnel politique n'a pas pour rôle de se substituer aux fonctionnaires dans l'élaboration des politiques municipales ni d'agir comme intermédiaire entre les membres du conseil et l'administration. Son rôle est en principe limité à conseiller les personnes élues en matière de stratégie politique ou à les aider dans leur bureau de district (Fenn et Siegel, 2017). Pour les organisations de santé publique, il est utile de savoir que ce personnel existe, mais qu'il ne constitue pas un interlocuteur avec qui discuter le contenu des politiques publiques.

¹ « Municipalité » est un terme générique qui désigne les municipalités de toutes tailles, des plus petites aux plus grandes. Le terme « ville » désigne une catégorie de municipalités : celles d'une taille relativement importante. Ce terme répandu n'a toutefois pas de définition objective uniforme à travers le Canada : par exemple, la taille de population requise pour être une ville varie selon la province ou le territoire (Graham, 2018). Dans cette collection de fiches, nous utilisons parfois le terme « ville » en le qualifiant (grandes villes, villes moyennes) afin de donner une idée du contexte.

3 LES ÉTAPES DE LA PRISE DE DÉCISION MUNICIPALE

Voici les étapes types de la prise de décision municipale :

1. Un enjeu appelant une décision est porté à l'attention du conseil municipal.
2. Le conseil municipal décide de s'en saisir (ou pas).
3. S'il s'en saisit, le conseil demande à l'administration d'étudier la situation.
4. L'administration produit des recommandations.
5. Le conseil municipal débat et vote.
6. L'administration applique la décision du conseil municipal.

Ce déroulement est théorique. En réalité, les rôles respectifs du conseil municipal et de l'administration peuvent être moins clairement délimités. Nous allons le voir en examinant chacune de ces étapes.

3.1 Émergence d'un enjeu

Un enjeu peut être porté à l'attention du conseil municipal par diverses voies et pour diverses raisons, parmi lesquelles :

- La volonté du maire ou de la mairesse d'accomplir certains objectifs;
- Le souhait de conseillères ou conseillers municipaux de répondre aux demandes de personnes résidant dans leur district ou de groupes de la communauté défendant divers intérêts;
- L'intervention de la direction générale pour mettre de l'avant un problème;
- La pression médiatique lorsqu'un enjeu fait les manchettes (par exemple, campements de personnes en situation d'itinérance);
- Un projet du secteur privé qui requiert d'amender des règlements municipaux (par exemple, développement immobilier ou installation d'une usine);
- Des interventions citoyennes ou celles d'organismes de la communauté lors de la période de questions dans le cadre d'une séance du conseil municipal;
- Une représentation formelle par des citoyens et citoyennes ou des organismes de la communauté devant le conseil municipal ou un de ses comités²;
- Une exigence du gouvernement provincial/territorial envers les municipalités (par exemple, obligation d'adopter un plan de sécurité civile pour faire face aux situations d'urgence);
- Un appel à propositions pour un programme de transferts gouvernementaux, c'est-à-dire des fonds du gouvernement provincial/territorial ou fédéral pour financer des projets municipaux³ (Graham, 2018; Sancton, 2015; Siegel, 2015, 2020; Tindal *et al.*, 2016).

² Pour en savoir plus sur ces représentations, consulter [la fiche 5](#) sur la participation publique aux affaires municipales.

³ Pour en savoir plus sur les transferts gouvernementaux, consulter [la fiche 4](#) sur le budget municipal.

3.2 Décision par le conseil municipal de se saisir (ou pas) de l'enjeu

À moins d'une obligation imposée par le gouvernement provincial ou territorial, le conseil municipal décide si la municipalité va se pencher sur un enjeu porté à son attention.

Les raisons les plus évidentes de refus sont la perception que l'enjeu n'est pas pertinent ou est trop sensible politiquement, ou encore que la municipalité n'a pas la capacité d'agir, mais d'autres raisons légitimes existent :

- Cet enjeu n'est pas du ressort de la municipalité. Il est d'ailleurs de la responsabilité des fonctionnaires de la municipalité, généralement plus au fait des lois que ne le sont les membres du conseil municipal, de signaler à ces derniers les sujets sur lesquels le conseil municipal n'a pas d'autorité légale pour agir (Sancton, 2015; Tindal *et al.*, 2016).
- La mairesse ou le maire n'obtient pas suffisamment d'appuis pour une proposition auprès des autres membres du conseil municipal. Contrairement à une perception répandue, la personne à la tête du conseil municipal n'a souvent pas d'autorité propre, hormis celle conférée par les décisions du conseil (Graham, 2018).

La décision de se saisir d'un enjeu qui lui est soumis appartient au conseil municipal. Toutefois, dans certains conseils municipaux, il est admis que la direction générale et même des cheffes ou chefs de service expriment leur avis. Dans d'autres conseils municipaux, les personnes élues s'attendent à ce que l'administration reste passive jusqu'à ce qu'une demande formelle lui soit faite (Siegel, 2020). Cette variation dépend essentiellement des personnalités en présence.

Bien qu'un conseil municipal puisse être tenté de répondre immédiatement à une demande formulée en séance, les décisions importantes nécessitent généralement une consultation préalable de l'administration afin d'éclairer la prise de décision (Fenn et Siegel, 2017).

3.3 Délégation de l'étude de l'enjeu à l'administration

Si le conseil municipal juge qu'un enjeu mérite d'être approfondi, il le transmet à l'administration. Dans plusieurs municipalités, l'administration requiert une demande formelle votée par le conseil municipal pour s'assurer du sérieux de la demande avant d'y consacrer du temps (Association canadienne des administrateurs municipaux [ACAM], 2025; Fenn et Siegel, 2017).

Cela dit, même les demandes formelles ne sont pas nécessairement claires. C'est notamment le cas en l'absence de partis politiques municipaux (donc dans la grande majorité des municipalités en dehors du Québec) ou d'un comité exécutif pour donner une direction d'ensemble. Cette situation survient aussi lorsque le maire ou la mairesse éprouve des difficultés à fédérer le conseil municipal.

La demande formulée par le conseil municipal envers l'administration peut alors résulter de tant de compromis (pour ménager les positions respectives des membres du conseil municipal) qu'elle devient vague (Graham et Helmer, 2023; Tindal *et al.*, 2016). Les membres du conseil peuvent également avoir de la difficulté à formuler précisément leurs attentes, sans pour autant être en désaccord. En matière d'urbanisme et de développement économique, par exemple, les fonctionnaires peuvent recevoir ce type de directives : « Voici dans quel genre de direction nous voulons aller. Nous voulons que vous

« négociez avec les groupes pertinents et fassiez de votre mieux pour qu'on aille dans cette direction » (traduction libre de Tindal *et al.*, 2016, p. 241).

C'est le rôle de la directrice ou du directeur général de transmettre les demandes du conseil municipal aux équipes pertinentes. Lorsque ces demandes sont floues, la direction générale doit au préalable les faire clarifier. Cela se fait souvent en dehors des séances du conseil municipal, lors de conversations avec le maire ou la mairesse. Lorsque les personnes élues sont peu engagées ou ne parviennent pas à préciser leurs attentes, la direction générale peut être amenée à jouer un rôle plus important dans la définition des orientations de la municipalité que ne le prévoit son rôle théorique (Graham, 2018).

3.4 Étude et production de recommandations par l'administration

Les fonctionnaires de la municipalité s'inspirent le plus souvent d'interventions éprouvées en préparant leurs recommandations pour le conseil municipal. Les réflexes les plus fréquents face à un enjeu sont d'examiner :

- Si la municipalité y a déjà été confrontée, et si oui, comment elle avait réagi;
- Comment des municipalités voisines ou semblables répondent à cet enjeu (Sancton, 2015; Tindal *et al.*, 2016).

Ce phénomène est courant à tous les paliers de gouvernement. Il est plus rassurant de proposer une solution qui a été testée ailleurs avec succès que d'innover.



Pour en apprendre plus, voir : [*Comment promouvoir l'importation d'une politique publique déjà testée ailleurs?*](#) (Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé, 2024).

L'administration municipale peut également organiser des consultations publiques à cette étape afin de recueillir les perspectives de la population et d'organismes de la communauté. Les informations recueillies peuvent ensuite être intégrées à l'analyse et aux recommandations présentées au conseil municipal pour soutenir sa prise de décision⁴.

Les fonctionnaires produisent des recommandations sur la base de leur expertise professionnelle, qui peut être de nature technique, financière, légale, etc. Lorsque plusieurs services municipaux étudient un enjeu, leurs recommandations respectives portent sur les aspects de l'enjeu qui sont reliés à leur domaine de travail. La direction générale joue un rôle important pour combiner et concilier ces différentes perspectives (Fenn et Siegel, 2017; Tindal *et al.*, 2016). En fonction de son style de leadership, mais aussi du contexte, l'intervention de la directrice ou du directeur général peut être :

- Nulle, dans les cas où il ou elle transmet en l'état les rapports reçus des cheffes et chefs de service;
- Active, lorsqu'il ou elle ajoute une note explicative aux rapports pour présenter ses commentaires;
- Intrusive, si la direction générale modifie les rapports pour les conformer à sa propre vision (Tindal *et al.*, 2016).

⁴ Pour plus de détails sur les activités de participation publique, voir [la fiche 5](#).

Le deuxième cas de figure est le plus fréquent et le plus souhaitable : il permet de transmettre au conseil municipal à la fois l'expertise spécialisée des services municipaux et la perspective plus large de la direction générale (Tindal *et al.*, 2016).

Administration et politique : un équilibre délicat

Selon le partage théorique des rôles entre l'administration et le conseil municipal, les fonctionnaires devraient produire les meilleures recommandations possibles sur la base de leur expertise professionnelle, sans complaisance ni considérations politiques, même si ces recommandations risquent de déplaire et d'être rejetées par le conseil municipal (Siegel, 2020). La réalité est plus subtile et complexe, car même les membres du conseil municipal attendent un degré de pragmatisme dans les recommandations. Les fonctionnaires essaient donc d'atteindre un équilibre délicat entre :

- Tenir compte des réalités politiques locales – ce qui compte pour les acteurs concernés par un enjeu, ce qui peut être source de controverse ou de difficultés, les questions que poseront la population et les médias;
- Éviter d'empiéter sur le rôle du conseil municipal – qui consiste notamment à exercer son jugement politique sur les enjeux qui lui sont soumis, et ne pas paraître favoriser la position de certaines personnes élues au détriment des autres (Constantinou, 2017; Fenn et Siegel, 2017; Tindal *et al.*, 2016).

Trouver le juste équilibre n'est pas toujours facile et les résultats sont variables. Bien que certaines formations et ressources existent aujourd'hui en matière d'acuité politique, cette compétence s'acquiert encore largement par l'expérience, l'observation et la pratique; notamment par l'essai-erreur. La plupart des fonctionnaires développent donc cette capacité progressivement au fil de leur parcours professionnel (ACAM, 2025; Constantinou, 2017).

Malgré tout, l'administration détient un pouvoir informel non négligeable à l'étape de la formulation des recommandations. Les fonctionnaires possèdent un savoir technique, et souvent une durée en poste dans le milieu municipal que les membres du conseil municipal n'ont pas toujours. Par conséquent, ces membres dépendent de l'administration (Graham, 2018). De plus, les fonctionnaires peuvent cadrer leurs recommandations afin d'influencer la façon dont elles sont reçues. Le choix de l'information présentée, la façon dont elle est présentée, l'accent mis ou non sur certains aspects, la manière de comparer différentes pistes d'intervention, le fait d'en omettre volontairement certaines peuvent être calculés de façon à toucher des cordes sensibles au sein du conseil municipal et à favoriser l'adoption de la solution que l'administration privilégie (Siegel, 2020; Tindal *et al.*, 2016).

3.5 Débat et décision par le conseil municipal

3.5.1 La présentation des recommandations au conseil municipal

Une fois que l'administration a produit des recommandations assorties de justifications, celles-ci sont soumises au conseil municipal :

- Sous forme écrite, parmi les documents que les personnes élues sont tenues de consulter avant une séance du conseil municipal;
- Parfois aussi durant la séance, au moyen d'une présentation effectuée par la direction générale ou par le ou les services concernés (Fenn et Siegel, 2017).

En principe, les recommandations des fonctionnaires sont discutées lors des séances du conseil municipal, car toutes les personnes élues y sont réunies et l'administration se doit d'informer le conseil municipal au complet. En réalité, il peut y avoir du travail de préparation en coulisses, avant ces séances publiques. Par exemple, il arrive que des membres du conseil municipal s'opposent à une recommandation parce qu'ils ou elles la comprennent mal et n'osent pas poser une question de clarification en pleine séance publique. Pour éviter cela, une personne de l'administration peut approcher les personnes élues en privé, avant la séance, pour vérifier si la proposition est comprise (Siegel, 2020). De la même façon, il est préférable pour les membres du conseil municipal d'aviser l'administration des objections qu'ils ou elles prévoient exprimer durant la séance. Ainsi, l'administration est en mesure de préparer une réponse; de plus, ce membre du conseil peut éviter un embarras public si la réponse s'appuie sur une information qui lui avait échappé (Fenn et Siegel, 2017).

3.5.2 La décision et ses instruments

Les décisions sont prises à la majorité des membres du conseil municipal⁵. Il peut s'agir d'une décision d'agir, de ne rien faire ou de demander aux fonctionnaires des informations additionnelles avant de trancher.

RÈGLEMENTS, RÉOLUTIONS, POLITIQUES, MOTIONS... DE QUOI PARLE-T-ON?

Pour prendre des décisions, les conseils municipaux utilisent principalement deux instruments.

- **Le règlement** établit des règles obligatoires visant toute la population de la municipalité ou une partie de son territoire. Un règlement peut interdire certaines pratiques, imposer des normes, encadrer l'exercice d'une activité ou prescrire des obligations (Lévesque *et al.*, 2022). La plupart du temps, l'adoption d'un règlement suit un processus formel comportant plusieurs lectures lors de différentes séances du conseil municipal, ce qui multiplie les occasions d'intervenir dans le débat pour la population ou les organisations externes.
- **La résolution** est une mesure non réglementaire qui n'impose généralement pas de nouvelles obligations à la population. Elle peut servir à prendre des décisions de nature administrative, telles que l'octroi d'un contrat ou la nomination d'une personne à un poste, ou encore à adopter une politique municipale (Lévesque *et al.*, 2022).

Les **politiques** municipales expriment des orientations générales qui guident les activités de la municipalité. Elles n'ont pas d'effet contraignant, mais permettent à la municipalité de communiquer la direction qu'elle a choisie ainsi que le rôle qu'elle entend jouer dans différents domaines.

Une **motion** municipale est une proposition présentée par un ou une membre du conseil, lors d'une réunion du conseil municipal ou d'un de ses comités, afin de soumettre une action, une orientation ou une décision à la délibération. Une fois adoptée et consignée au procès-verbal, la motion devient une résolution (Regional Municipality of Niagara, 2010; Reid et Reid, 2023).

⁵ Sauf pour les exceptions prévues en Ontario dans les municipalités à « mairesses ou maires forts » (voir [la fiche 1](#)).

3.5.3 Les facteurs qui influencent le débat et la décision

Outre les recommandations de l'administration municipale, les personnes élues considèrent les positions de divers groupes qui font entendre leur voix sur les enjeux qui les intéressent :

- Résidentes et résidents de leur district (non négligeables dans une perspective de réélection, surtout si ces personnes s'organisent en association locale);
- Groupes défendant divers enjeux sociaux;
- Organismes communautaires, prestataires de services et partenaires, y compris les organisations de santé publique;
- Milieux d'affaires, tels que des chambres de commerce, des associations de promoteurs immobiliers, etc. (Sancton, 2015; Tindal *et al.*, 2016).

En pratique, les conseils municipaux ont tendance à peu contester les recommandations des fonctionnaires de la municipalité sur des sujets très techniques requérant une expertise spécialisée que les membres du conseil ne possèdent pas. Inversement, sur des sujets moins techniques, les préférences et intérêts politiques des membres du conseil pèsent plus lourd (Sancton, 2015). Par ailleurs, lorsque les membres du conseil municipal exercent leurs fonctions à temps partiel, ils et elles ont moins de temps pour s'approprier les dossiers discutés, ce qui les rend plus sensibles aux arguments des fonctionnaires de la municipalité et des groupes externes (Tindal *et al.*, 2016).

Un autre aspect qui détermine l'intensité des débats au conseil municipal est l'investissement requis de la part de la municipalité. Sans surprise, les propositions de bâtir de nouvelles infrastructures suscitent souvent les discussions les plus animées; car une fois une route, un parc ou une usine de traitement des eaux construits, ils devront être entretenus pendant des décennies. En revanche, une déclaration de principe dont la mise en œuvre ne requiert que peu ou pas de dépenses de la part de la municipalité (par exemple, une résolution exprimant l'engagement de la municipalité à dénoncer le racisme) pourrait être plus facilement adoptée, à condition de porter sur un sujet qui fait consensus (Sancton, 2015).

Le conseil municipal détient le pouvoir de décision et est en droit de ne pas tenir compte des recommandations de l'administration. Si cette position risque de créer un problème pour la municipalité, il est du devoir des fonctionnaires de bien expliquer ce risque aux membres du conseil. Les fonctionnaires peuvent éventuellement proposer une solution de compromis, préparée en prévision d'une probable opposition du conseil; une solution qui réduit le risque encouru par la municipalité tout en satisfaisant un nombre suffisant d'élues et d'élus pour emporter la décision (Siegel, 2020). Une fois ces efforts de persuasion tentés, l'administration ne doit pas s'opposer à l'orientation choisie par le conseil municipal et est tenue d'aider ce dernier à élaborer une résolution ou un règlement qui se tient (Fenn et Siegel, 2017).

LE RÔLE DES COMITÉS DU CONSEIL DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

La littérature contient très peu d'explications sur le rôle des comités permanents ou spéciaux dans la prise de décision municipale, peut-être parce que l'existence de ces comités, leur composition et leur mandat varient énormément d'une municipalité à l'autre. Lorsque la décision porte sur un enjeu qui relève du mandat d'un comité, on peut toutefois s'attendre à ce que ce dernier intervienne, en particulier aux étapes décrites ci-dessous.

- **Décision de se saisir (ou pas) d'un enjeu** : lorsqu'un enjeu est soulevé d'abord devant un comité, ses membres peuvent décider de le renvoyer, ou pas, devant le conseil municipal au complet, jouant ainsi un rôle de filtre. Ce constat a été fait par une participante aux groupes de discussion organisés par le CCNPPS, qui siège à un comité municipal en tant que représentante de son organisation de santé publique.
- **Production de recommandations** : le comité concerné peut servir d'intermédiaire avant le débat au conseil municipal.
 - La direction générale ou la direction d'un service municipal présente les recommandations de l'administration aux membres du comité.
 - Ces membres posent des questions, débattent, considèrent le contexte politique en parallèle de l'analyse de l'administration, puis adoptent leur position.
 - Un ou une membre, généralement la personne qui préside le comité, présente cette position à l'ensemble du conseil municipal, qui détient le pouvoir décisionnel (Fenn et Siegel, 2017; Plunkett *et al.*, 2020).

Dans de nombreuses municipalités, les comités du conseil municipal sont aussi un lieu pour écouter les représentations de membres et groupes de la communauté (Sancton, 2015; Tindal *et al.*, 2016). Ainsi, les comités peuvent comparer l'analyse produite par l'administration municipale aux perspectives issues de la communauté. Un comité peut organiser ces consultations à différents moments du processus décisionnel :

- Pour aider le conseil municipal à déterminer si un enjeu devrait être examiné;
- Pendant que l'administration étudie un enjeu;
- À la suite de la présentation en comité des recommandations de l'administration.

Pour plus de détails sur les consultations, voir [la fiche 5](#) sur les occasions de participation publique aux affaires municipales.

3.6 Application par l'administration de la décision du conseil municipal

Les fonctionnaires de la municipalité sont responsables de la mise en œuvre des décisions du conseil municipal. En principe, le conseil doit s'assurer que ses décisions sont appliquées conformément à ses intentions. Cependant, en pratique, sauf dans les très petites municipalités où les fonctionnaires sont peu nombreux et leurs interventions plus visibles, il est difficile pour les personnes élues de suivre étroitement l'ensemble des actions de l'administration (Sancton, 2015; Tindal *et al.*, 2016).

L'administration dispose donc d'une marge de manœuvre et l'utilise parfois à son avantage. Les fonctionnaires n'acceptent pas toujours que leurs recommandations, fondées sur leur expertise, ne

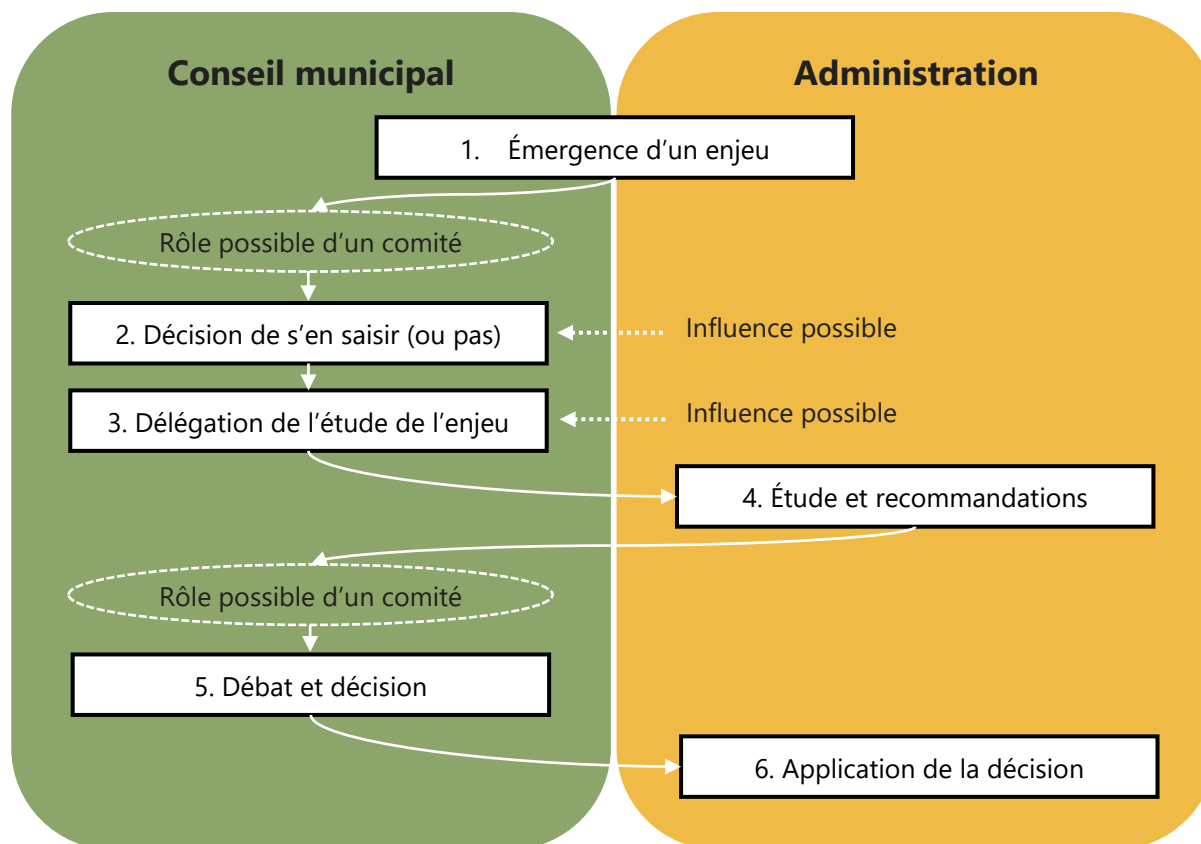
soient pas prises en compte par un conseil municipal sans connaissance spécialisée du sujet discuté. Si la direction générale le permet, il arrive que l'administration dévie de l'intention du conseil municipal lors de l'application ou retarde la mise en œuvre d'une décision – dans un contexte où les personnes élues ne sont en poste que pour quatre ans (Constantinou, 2017; Graham, 2018).

Dans d'autres cas, la divergence entre une décision et sa mise en œuvre est attribuable aux membres du conseil municipal. Cela peut notamment s'expliquer par les facteurs suivants :

- L'absence d'orientations communes entre les membres du conseil peut aboutir à la production de déclarations vagues permettant de rassembler suffisamment de votes pour l'emporter. La direction générale doit alors interpréter la décision pour donner aux fonctionnaires des consignes concrètes de mise en œuvre (Fenn et Siegel, 2017);
- Dans certains cas, l'adoption d'une décision « symbolique » par le conseil municipal, sans que les moyens de mise en œuvre soient réellement prévus, peut créer un écart entre l'intention exprimée et les actions réalisées par la suite (Sancton, 2015).

La figure 1 récapitule le processus de prise de décision et le rôle qu'y jouent diverses instances municipales.

Figure 1 Le partage des rôles dans la prise de décision municipale



4 EN PRATIQUE – QUE RETENIR POUR CONTRIBUER À LA PRISE DE DÉCISION MUNICIPALE

À la lumière du processus de prise de décision municipale décrit dans cette fiche, cette section propose plusieurs repères pour les organisations de santé publique. Elle s'appuie également sur :

- L'expérience partagée par le personnel de santé publique durant les groupes de discussion organisés par le CCNPPS (voir [la méthodologie](#)) et lors de la révision externe de cette fiche;
- Une journée d'échanges entre les milieux municipal et de santé publique lors des Journées annuelles de santé publique du Québec 2025 (Tremblay et Gueppe, 2025).

4.1 Qui approcher parmi les acteurs municipaux?

Voici des paramètres à considérer au sujet des acteurs de la sphère politique (tableau 2) et de la sphère administrative (tableau 3).

Tableau 2 Qui approcher dans la sphère politique?

Institutions	Aspects à considérer :
Conseil municipal	• Détenteur du pouvoir de décision. • Interventions à l'initiative d'organismes externes possibles durant les séances du conseil, mais temps de parole limité à quelques minutes. • Instance non spécialisée qui traite des sujets de toutes sortes.
Comité du conseil municipal dont le mandat rejoint le sujet qui vous intéresse	• Instance plus spécialisée que le conseil municipal. • Pas de pouvoir de décision, sauf si le conseil municipal lui a délégué des pouvoirs. • Influence potentiellement importante : peut filtrer ce qui est présenté au conseil municipal, lui faire des recommandations. • Instance conçue pour écouter les perspectives de la population et d'organismes externes. • Existence d'un tel comité non garantie : vérifier l'existence de comités et leur mandat sur le site Web de la municipalité.
Personnes	Aspects à considérer :
Maire(-esse)	• Peut exercer davantage d'ascendant sur le conseil municipal dans les situations suivantes : – Appui d'un parti politique majoritaire au conseil municipal (grandes villes au Québec, en Colombie-Britannique, en Alberta); – « Mairesse ou maires forts » en Ontario; – Style de leadership affirmé. • Fonction très prenante; évaluer la pertinence de solliciter directement cette personne. • Contact direct envisageable en milieu rural. En milieu urbain, ne peut être initié que par la haute hiérarchie de la santé publique (par exemple, la directrice ou le directeur régional de santé publique).

Tableau 2 Qui approcher dans la sphère politique? (suite)

Personnes	Aspects à considérer :
Conseiller(-ère) municipal(e)	- Président(e) ou membre d'un comité : stratégique à approcher si le mandat rejoint votre sujet et pour vous renseigner sur les travaux du comité et les possibilités d'y intervenir. - Non membre d'un comité : utile à approcher si votre sujet concerne son district, mais sans limiter vos démarches à cette seule personne.
Attaché(e) politique	- Aucun rôle direct dans le processus de prise de décision. - Interlocuteur ou interlocutrice possible pour entrer en contact avec une personne élue.

Tableau 3 Qui approcher dans la sphère administrative?

Institution	Aspects à considérer :
Administration municipale	- Pas de pouvoir de décision. - Influence forte à différentes étapes du processus de décision. - Contrôle la mise en œuvre des décisions. - Fonctionnement en silos fréquent. Peut nécessiter d'approcher tous les services municipaux concernés par un sujet et de comprendre le fonctionnement de chacun.
Personnes	Aspects à considérer :
Directeur(-trice) général(e)	- Influence variable selon la municipalité : observer ses interactions avec le conseil municipal pour évaluer son influence sur la prise de décision. - Longévité en poste la moins assurée parmi les fonctionnaires de la municipalité. - Interlocuteur ou interlocutrice possible dans une petite municipalité, mais disponibilité parfois limitée par sa charge de travail. - Dans une grande municipalité, ne s'implique pas dans le détail des dossiers; préférable d'approcher directement le service municipal concerné.
Chef(fe) de service et chargé(e) de dossier	- Spécialistes de leur sujet, sauf dans les plus petites municipalités. - Identifiables sur les sites Web des municipalités (surtout les chefs et cheffes de service) ou en suivant les séances du conseil municipal. - En poste plus longtemps que les personnes élues. - Mouvements de personnel possibles : être en contact avec plus d'une personne pour assurer une relation durable.

Une troisième voie pour les organisations de santé publique consiste à approcher les acteurs municipaux indirectement, en s'associant à des **organismes communautaires**.

EN PRATIQUE – NAVIGUER LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES ET RELATIONNELLES**Option 1 - Approcher des personnes élues au palier municipal.** Quelques mises en garde :

- Le pouvoir de décision appartient au conseil municipal dans son ensemble. Passer par une personne élue peut ouvrir des portes, mais pas nécessairement assurer une décision favorable.
- Les personnes élues sont en poste pour un mandat limité. Il importe donc de vérifier si le temps qui reste à leur mandat actuel permettra d'atteindre les objectifs souhaités.
- Pour le personnel des organisations de santé publique qui est fonctionnaire d'un autre palier de gouvernement, approcher directement des personnes élues peut s'avérer délicat. Une telle démarche requiert généralement que la hiérarchie de leur organisation le permette et que le palier de gouvernement qui les emploie ne décourage pas de telles approches.

Option 2 - Approcher des fonctionnaires de la municipalité : semble plus pertinent et simple pour le personnel de santé publique.

Option 3 - Approcher les acteurs municipaux en s'associant à des organismes communautaires. Cette troisième voie est notamment utile :

- Lorsque l'organisation de santé publique n'a pas encore bâti une relation de confiance avec des acteurs municipaux, tandis que des organismes communautaires ont déjà des contacts bien établis⁶.
- Lorsque le palier de gouvernement dont relève le personnel de santé publique le décourage d'approcher les municipalités. Il s'agit alors de travailler en coulisses avec des organismes communautaires qui, eux, ont la possibilité d'interagir directement avec le milieu municipal.

4.2 Comment s'impliquer dans le processus municipal de prise de décision?

Concrètement, que faire pour inscrire un sujet à l'ordre du jour ou pour réagir à un projet de la municipalité?

- Des **approches informelles** sont possibles :
 - Lorsqu'on connaît déjà ses interlocuteurs ou interlocutrices : envoyer un courriel ou appeler la personne;
 - S'il s'agit d'un premier contact : proposer une rencontre pour mieux se présenter et exposer sa demande;
 - En cas de doute sur l'individu à qui s'adresser, contacter quelqu'un qui est déjà identifié au sein de l'administration ou du conseil municipal pour lui demander de rediriger la demande vers la bonne personne. Cette démarche est généralement bien perçue. Il n'est pas nécessaire de mettre plusieurs personnes en copie; en général, la redirection se fera spontanément (Morestin, 2019).

⁶ Au sujet de l'établissement de liens de confiance, voir également [la fiche 6](#).

- On peut également se saisir d'**occasions formelles** offertes par la municipalité :
 - Demander à faire une présentation devant un comité du conseil municipal ou lors d'une séance du conseil;
 - Participer à des consultations publiques;
 - Lorsque possible, demander que votre organisation siège à un comité du conseil municipal.

Ces occasions formelles permettent notamment de faire connaître la perspective de la santé publique aux acteurs municipaux. Toutefois, lorsqu'elles surviennent tard dans le processus décisionnel, leur influence sur la décision finale peut être limitée. Intervenir plus tôt auprès de l'administration municipale ou dans le cadre de démarches de participation publique offre souvent davantage de possibilités d'influencer l'élaboration des recommandations (Symonds, 2005; Moore et Caporale, 2024). [La fiche 5](#) se penche plus en détail sur les occasions de participation publique proposées par les municipalités.
- Enfin, une organisation de santé publique peut **prendre position publiquement** (communiqués, entrevues) pour faire pression sur une municipalité. Cependant, cette approche, qui peut antagoniser la municipalité, n'est pas souhaitable si on cherche à établir une collaboration.

EN PRATIQUE – CHOISIR COMMENT INTERVENIR

Quelques points à considérer lors du choix d'une stratégie :

- L'approche envisagée est-elle de nature privée ou publique, et quelles répercussions aurait une approche publique sur la relation souhaitée avec la municipalité?
- Quelle personne au sein de l'organisation de santé publique est la mieux placée pour engager le dialogue avec la municipalité? Selon le contexte, il peut s'agir de la directrice ou du directeur de santé publique, d'une autre personne de la haute direction ou d'un ou d'une membre du personnel connaissant particulièrement bien les enjeux locaux.
- Cette approche doit-elle être avalisée par la hiérarchie de l'organisation de santé publique?
- Cette démarche est-elle coordonnée avec celles envisagées par d'autres services de l'organisation, pour éviter de sursolliciter la municipalité? Cette coordination est notamment importante lorsqu'une municipalité révisé simultanément plusieurs politiques ou règlements qui touchent à des enjeux de santé publique.
- La position présentée reflète-t-elle une perspective globale de santé publique plutôt que les enjeux relevant d'une seule équipe ou d'un seul domaine d'expertise?

4.3 Que considérer dans votre message?

Pour tous les acteurs municipaux

- Il est préférable de vérifier si votre demande ou proposition relève bien des compétences municipales ou si elle devrait plutôt être adressée à un autre palier de gouvernement. Dans le doute, les plus aptes à vous confirmer la compétence d'une municipalité à intervenir sont les fonctionnaires de la municipalité (Sancton, 2015; Tindal *et al.*, 2016).
- Dans certaines municipalités, les ordres du jour des séances du conseil municipal sont accompagnés des documents préparés par l'administration municipale : rapports, notes d'information, etc. Ces documents publics permettent d'en savoir plus sur la façon dont une municipalité aborde un enjeu et d'en tenir compte dans votre message (Huron Perth Public Health, 2025).
- Proposer une intervention qui s'est montrée efficace ailleurs inspire davantage confiance et augmente les chances de convaincre vos interlocuteurs ou interlocutrices (Sancton, 2015; Tchatat et Morestin, 2024). Idéalement, cette intervention provient d'une municipalité du même territoire ou de la même province; sinon, d'une municipalité semblable du point de vue de la taille, du milieu (urbain/rural), du contexte socioéconomique, etc.

Pour les fonctionnaires

- Ces personnes sont ancrées dans une culture professionnelle et de prise de décision rationnelle, comme le personnel de santé publique (Fenn et Siegel, 2017). Il demeure toutefois souhaitable d'adapter votre message selon le degré de qualification et de spécialisation de vos interlocuteurs et interlocutrices sur le sujet abordé.
- D'ailleurs, sur certains sujets très techniques, l'aide de la santé publique peut être bienvenue, dans les petites municipalités et même dans les grandes (sujets mentionnés durant les groupes de discussion : qualité de l'air, risques sanitaires associés aux mines d'uranium). Le vocabulaire spécialisé propre au secteur de la santé publique doit être vulgarisé (Morestin, 2020).

Pour les personnes élues

- Ces dernières portent beaucoup d'attention à ce que la population, les divers groupes de la communauté et les autres acteurs du milieu pensent d'un enjeu et des façons d'y répondre (Fenn et Siegel, 2017). Si votre proposition rejoint les positions exprimées par d'autres groupes, il est intéressant de le souligner (Wettlaufer et Marin, 2025). Si elle s'en éloigne, il est utile de justifier pourquoi. Une organisation de santé publique peut aussi choisir de sensibiliser la communauté à un enjeu pour contribuer à créer un contexte local favorable à certaines décisions municipales.
- Même si l'analyse du positionnement des membres du conseil municipal sur un enjeu peut être utile, elle n'est pas forcément à la portée du personnel de santé publique. Par conséquent, il est intéressant de s'allier à des fonctionnaires de la municipalité, qui connaissent davantage les membres du conseil, ont l'habitude de cadrer les messages qui leur sont adressés et sont mieux placés pour faire le travail de préparation auprès des personnes élues avant de présenter une proposition en séance du conseil municipal (Siegel, 2020).

EN PRATIQUE – POUR CONSOLIDER VOTRE MESSAGE

D'autres fiches de cette collection abordent des thèmes transversaux importants à considérer dans plusieurs aspects des collaborations avec les municipalités, y compris dans les messages qui leur sont adressés.

- Dans [la fiche 2](#), la section sur le cadre légal aborde les compétences des municipalités et donne des pistes pour mieux comprendre le droit municipal propre à chaque province et territoire. Cela aide à déterminer si une municipalité peut ou non agir dans un domaine d'intérêt pour la santé publique.
- Dans [la fiche 4](#), les réalités budgétaires des municipalités sont examinées. En effet, même si les acteurs municipaux sont convaincus du bien-fondé d'une action proposée par la santé publique, ils considèrent également leurs contraintes opérationnelles et de maintenance à moyen et long terme (par exemple, l'entretien de pistes cyclables).
- Dans [la fiche 6](#), plusieurs approches prometteuses dans les collaborations avec le milieu municipal sont présentées, notamment :
 - L'importance de démontrer les liens entre les objectifs de santé publique et les objectifs municipaux, qui ne sont pas toujours perçus d'emblée par tous les acteurs municipaux. Cette démonstration permet de mettre en lumière la façon dont votre demande ou proposition contribue à des objectifs municipaux tels que la qualité de vie, la sécurité, l'attractivité du territoire, le développement économique ou la cohésion sociale.
 - L'intérêt de démontrer une connaissance au moins sommaire de ce que fait déjà la municipalité dans le domaine d'intérêt et de valoriser ces actions.
 - La pertinence de présenter l'aide concrète que vous et votre organisation pouvez offrir pour soutenir la mise en œuvre de votre proposition.

4.4 À quoi s'attendre lorsqu'on tente de contribuer à la prise de décision municipale?

- Même lorsque le conseil municipal accepte de se saisir d'un enjeu, le processus qui se met en branle comprend plusieurs étapes, mobilise de nombreux acteurs et dure plusieurs mois (sauf si une décision urgente est nécessaire). Il est donc nécessaire d'ajuster ses attentes en conséquence et de faire preuve de patience.
- Plus un acteur externe intervient tard dans le processus, plus ses possibilités d'influence sont minces. D'où l'utilité de suivre les ordres du jour et comptes-rendus des séances du conseil municipal, les rapports qui y sont joints et les médias sociaux d'une municipalité, pour repérer lorsqu'elle commence à se pencher sur un enjeu (Lam *et al.*, 2025).
- Collaborer avec l'administration municipale lorsqu'elle prépare ses recommandations permet de faire intégrer une perspective de santé publique par un canal naturel d'influence envers les membres du conseil municipal. Cela permet également de s'assurer que les recommandations produites sont en phase avec les compétences et capacités de la municipalité et de bénéficier de l'expérience des fonctionnaires en matière de cadrage du message (Siegel, 2020; Tindal *et al.*, 2016). En contrepartie, certains fonctionnaires estiment qu'une collaboration avec la santé publique

confère davantage de crédibilité à leurs recommandations aux yeux des personnes élues (Morestin, 2020; Tremblay et Gueppe, 2025).

- Certaines expériences de collaboration sont moins heureuses. Par exemple, une municipalité considère une organisation de santé publique comme un sous-traitant lors de la réalisation d'une évaluation d'impact sur la santé et accepte mal certaines conclusions. Ou encore, une municipalité présente une organisation de santé publique comme une partenaire de la réflexion sur un projet pour profiter de sa légitimité, mais ne tient pas compte de ses recommandations (propos recueillis lors des groupes de discussion organisés par le CCNPPS).
- Hormis les organisations de santé publique, de nombreux groupes présentent des demandes et propositions aux municipalités (Tindal *et al.*, 2016). Par conséquent, un conseil municipal peut être confronté à de nombreuses priorités concurrentes.
- Une proposition dont la mise en œuvre occasionne des coûts pour la municipalité risque de rencontrer davantage de résistance, surtout s'il s'agit de coûts récurrents à long terme⁷ (Sancton, 2015).
- Si convaincre le conseil municipal s'annonce difficile, il peut être pertinent de préparer un plan B : une proposition de compromis, qui reste intéressante du point de vue des objectifs de santé publique tout en minimisant les motifs d'opposition parmi les membres du conseil. Dans certains cas, il peut même être préférable d'attendre un moment plus propice pour présenter votre proposition (Siegel, 2020).
- L'adoption d'une décision favorable par le conseil municipal ne constitue pas la fin du processus. Proposer l'aide de la santé publique pour la mise en œuvre peut être bienvenu, surtout dans les petites municipalités qui manquent de capacités. Cela permet de garder un œil sur les progrès dans la mise en application, tout en positionnant la santé publique comme une ressource et une partenaire crédible pour la municipalité.
- Enfin, en cas de décision défavorable du conseil municipal, il peut être pertinent de réessayer plus tard. Comme le dit une professionnelle de santé publique dont l'organisation a proposé la création d'un permis pour les détaillants d'alcool dans une municipalité en 2016, 2018, 2020, et prévoit le faire à nouveau en 2026 : « Parfois on l'emporte et parfois on reporte » (traduction libre, Wettlaufer et Marin, 2025).

⁷ Voir [la fiche 4](#) sur le budget municipal.



EN RÉSUMÉ – CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LA PRISE DE DÉCISION MUNICIPALE

- Le conseil municipal décide, l'administration le conseille et met en œuvre ses décisions. Cependant, elle dispose d'un pouvoir informel non négligeable.
- Les comités du conseil municipal, lorsqu'ils existent, peuvent jouer un rôle d'intermédiaire entre l'administration et le conseil municipal, voire de filtre. Souvent, ils sont aussi un lieu d'écoute des perspectives issues de la communauté.
- Pour des organisations de santé publique, il est généralement plus aisé et plus pertinent d'approcher l'administration municipale plutôt que des personnes élues (à l'exception des comités du conseil). S'associer à des organismes communautaires constitue une autre voie possible. → Voir [la section 4.1](#)
- La prise de décision municipale implique généralement les étapes suivantes : émergence d'un enjeu, décision du conseil municipal de s'en saisir, renvoi à l'administration qui produit des recommandations, décision par le conseil municipal, puis application. → Voir [la figure 1](#)
- Plus une organisation de santé publique intervient tôt dans le processus, plus les possibilités d'influence sont grandes. Il faut cependant choisir l'approche la plus judicieuse : informelle ou formelle, privée ou publique, choix de la personne porte-parole, cohérence entre les différents services de l'organisation. → Voir [la section 4.2](#)
- Les propositions de santé publique gagnent à tenir compte des compétences légales des municipalités, de leurs contraintes budgétaires, de leurs objectifs et actions du moment, et du profil des personnes approchées (notamment : degré de spécialisation des fonctionnaires; sensibilité des personnes élues aux positions des acteurs de la communauté). → Voir [la section 4.3](#)

Prendre part à la prise de décision municipale demande patience et réalisme : le processus peut être long, et un échec n'est pas forcément définitif. Il peut valoir la peine de réitérer sa demande plus tard.

RÉFÉRENCES

- Association canadienne des administrateurs municipaux. (2025). *Trousse d'outils en perspicacité politique*.
<https://politicalacumen.camacam.ca/wp-content/uploads/2025/08/Trousse-doutils-dur-la-perspicacite-politique.pdf>
- Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. (2024). *Comment promouvoir l'importation d'une politique publique déjà testée ailleurs?* <https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/infographie-comment-promouvoir-limportation-dune-politique-publique-deja-testee-ailleurs/>
- Constantinou, P. (2017). Political acuity and staff-council relations. *Canadian Journal of Local Government*, 1(1), 1-17.
- Fenn, M. et Siegel, D. (2017). *The evolving role of city managers and chief administrative officers*. Institute on Municipal Finance & Governance.
https://imfg.org/uploads/420/imfgpaper_no31_cao_fennsiegel_may_5_2017.pdf
- Graham, K. (2018). *Leading Canada's cities? A study of urban mayors* [Thèse de doctorat, University of Western Ontario].
<https://uwo.scholaris.ca/items/af22fbc0-7585-4eef-990e-3ddd4fd18343>
- Graham, K. et Helmer, J. (2023). Lonely at the top: An examination of the changing dynamics for chief administrative officers in Alberta municipalities. *The School of Public Policy, University of Calgary, Future of Municipal Government*, 16(1), 1-37.
<https://doi.org/10.55016/ojs/sppp.v16i1.77298>
- Huron Perth Public Health. (2025). *Huron Perth Public Health municipality communication monitoring process* [Document interne].
- Lam, A., Haley, K., Merkel, S. et Sanita, S. (2025). *Health in all plans - Leveraging tools to integrate health into land use planning*. Ontario Public Health Association. <https://ccnpps-ncchpp.ca/docs/2025-Health-in-All-Plans-Report-Leveraging-Tools-to-Integrate-Health-into-Land-Use-Planning.pdf>
- Lévesque, J., Gervais, M.-J., Robitaille, É. et Couture Ménard, M.-È. (2022). *L'action municipale pour créer des environnements favorables à la santé et à la qualité de vie – un cadre d'analyse systémique*. Institut national de santé publique du Québec.
<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/2024-06/3262-qualite-vie-action-municipale-fr.pdf>
- Moore, A. A. et Caporale, A. (2024). *Reforming statutory public hearings for planning*. Institute on Municipal Finance & Governance.
<https://utoronto.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/dab58538-4d58-4ffa-8f77-50cd64dd63b5/content>
- Morestin, F. (2019). *Approcher les municipalités pour partager des connaissances : les conseils de fonctionnaires municipaux aux acteurs de la santé publique*. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.
<https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/approcher-les-municipalites-pour-partager-des-connaissances-les-conseils-de-fonctionnaires-municipaux-aux-acteurs-de-la-sante-publique/>
- Morestin, F. (2020). *Comment collaborer avec les municipalités? Un guide pratique pour les acteurs de la santé publique*. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.
<https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/comment-collaborer-avec-les-municipalites-un-guide-pratique-pour-les-acteurs-de-la-sante-publique/>

- Plunkett, T. J., Smyth, J. et McIntosh, A. (2020). Municipal government in Canada. Dans *The Canadian Encyclopedia*.
<https://thecanadianencyclopedia.ca/en/article/municipal-government>
- Regional Municipality of Niagara. (2010). By-law No. 120-2010, *Procedural by-law*.
<https://www.niagararegion.ca/government/bylaws/pdf/procedural-by-law.pdf?>
- Reid, H. et Reid, S. (2023). Motion. Dans *Dictionnaire de droit québécois et canadien*. Wilson & Lafleur.
- Sancton, A. (2015). *Canadian local government: An urban perspective* (2^e éd.). Oxford University Press.
- Siegel, D. (2015). *What do CAOs really do?* Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario.
<https://www.amcto.com/sites/default/files/2023-05/Siegel-Brief.pdf>
- Siegel, D. (2020). Public servants and politics: Developing political acuity in local government. *Canadian public administration*, 63(4), 620-639.
<https://doi.org/10.1111/capa.12381>
- Symonds, J. (2005, 2-4 juin). *Engaging Citizens – How do BC municipalities engage citizens in their communities?* [Présentation à une conférence]. Congrès annuel de l'Association canadienne de science politique, London, Ontario.
<https://www.cpsa-acsp.ca/papers-2005/Symonds.pdf>
- Tchatat, L. et Morestin, F. (2024). *Quels facteurs considérer pour favoriser l'importation d'une politique publique en santé publique?* Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. <https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/quels-facteurs-considerer-pour-favoriser-limportation-dune-politique-publique-en-sante-publique/>
- Tindal, C. R., Nobes Tindal, S., Stewart, K. et Smith, P. J. (2016). *Local government in Canada* (9^e éd.). Nelson Education.
- Tremblay, É. et Gueppe, É. (2025, 3 décembre). *Modernisation du cadre en aménagement du territoire : de nouvelles opportunités pour la santé publique* [Laboratoire d'idées]. Journées annuelles de santé publique du Québec, Montréal, Québec.
<https://www.inspq.qc.ca/jasp/3dec/modernisation-territoire>
- Wettlaufer, A. et Marin, L. (2025, 3 septembre). *Webinaire 1 : Introduction à la politique municipale sur l'alcool* [Webinaire]. Politique sur l'alcool dans les municipalités canadiennes. <https://www.youtube.com/watch?v=1w3VW7ZEyzc>

La prise de décision municipale : repères pour la santé publique

AUTRICES

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

SOUS LA COORDINATION DE

Marianne Jacques
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

EN COLLABORATION AVEC

Gabrielle Lorimier Dugas sous la supervision de Carole Clavier
Université du Québec à Montréal et Groupe d'études sur les politiques publiques et la santé des populations

Alice Koeke sous la supervision de Marie-Ève Couture-Ménard
Université de Sherbrooke, Faculté de droit

RÉVISION

Révisseuse ayant requis l'anonymat

Z'Anne Harvey-Jansen
Agente de promotion de la santé retraitée en 2025 (Alberta)

Louise Hopper
Nova Scotia Health Authority

Marie Poirier
Direction de santé publique, Santé Québec Outaouais

Sue Shikaze
Lakelands Public Health

Les réviseuses ont été conviées à apporter des commentaires sur la version pré finale de cette fiche et en conséquence, n'en ont pas révisé ni endossé le contenu final.

Les autrices ainsi que les réviseuses ont dûment rempli leurs déclarations d'intérêts et aucune situation à risque de conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels n'a été relevée.

SOUTIEN À L'ÉDITION

Mylène Maguire
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

CITATION SUGGÉRÉE

Morestin, F. et Baglinière, L. (2026). *La prise de décision municipale : repères pour la santé publique*. Gouvernance municipale et santé publique au Canada, Fiche 3. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.

La production de ce document a été rendue possible grâce à une contribution financière provenant de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) par l'intermédiaire du financement du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS). Le CCNPPS est hébergé à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Les vues exprimées ici ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'ASPC.

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 écrivant un courriel à : droits.dauteur.inspq@inspq.qc.ca.

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

Dépôt légal – 3^e trimestre (2026)
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-04511-8 (PDF anglais [Ensemble])
ISBN : 978-2-555-04508-8 (PDF anglais)
ISBN : 978-2-555-04509-5 (PDF [Ensemble])
ISBN : 978-2-555-04507-1 (PDF)
DOI : <https://doi.org/10.64490/XSTL1812>

© Gouvernement du Québec (2026)

N° de publication : 3855

