

Un outil pour réfléchir aux capacités organisationnelles en matière de politiques publiques favorables à la santé



6. ANALYSE PAR DIMENSION : LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

2026

L'OUTIL EN BREF

Pour soutenir les organisations de santé publique, le CCNPPS a développé un outil permettant de structurer la réflexion et d'identifier des leviers d'action concrets en matière de politiques publiques favorables à la santé (PPFS).

Ce document est le sixième et dernier d'un ensemble de six documents qui composent l'outil :

1. Portrait de votre situation
2. Analyse par dimension : Partenariats
3. Analyse par dimension : Structures organisationnelles et ressources
4. Analyse par dimension : Main-d'œuvre
5. Analyse par dimension : Développement des connaissances
- 6. Analyse par dimension : Leadership et gouvernance**

Ce que vous trouverez dans ce document

Ce document vous propose une structure pour réfléchir à des pistes concrètes de renforcement des capacités organisationnelles en matière de PPFS, en mobilisant le **leadership et la gouvernance** comme leviers d'action.

Le document est divisé selon quatre stratégies associées à cette dimension:

1. La priorisation de l'équité en santé

2. Les rôles de la santé publique

3. Le soutien aux PPFS par les leaders d'une organisation

4. Le rôle de plaidoyer de la santé publique

Pour chacune de ces stratégies, des questions de réflexion vous sont proposées, afin de vous amener à décrire les actions mises en œuvre dans votre organisation, à les situer dans une réflexion plus large et à explorer des pistes d'amélioration. Des ressources complémentaires sont proposées pour chaque stratégie afin d'approfondir votre réflexion et de cibler des approches adaptées à vos objectifs.



COMMENT UTILISER CE DOCUMENT?

À l'instar du document *Portrait de votre situation*, celui-ci peut être complété individuellement ou en groupe selon les préférences et le contexte d'utilisation.

Avant de commencer, nous vous suggérons d'enregistrer une copie du document afin de conserver vos réponses et pouvoir y revenir au besoin.

Étape 1 : Répondez aux questions proposées pour chacune des stratégies afin de décrire et de clarifier les initiatives mises en œuvre au sein de votre organisation.

Étape 2 : En examinant vos réponses issues de l'étape 1, répondez aux questions de réflexion pour mieux contextualiser le travail de votre organisation et ainsi prendre en considération des pistes à explorer pour renforcer vos capacités organisationnelles en matière de PPFs.

Étape 3 : Explorez les ressources proposées pour approfondir les réflexions amorcées aux étapes 1 et 2. Elles peuvent vous aider à cibler des stratégies adaptées aux objectifs de votre organisation.

Ces ressources offrent aussi des outils et des exemples concrets pouvant soutenir la mise en œuvre de stratégies que vous jugerez pertinentes pour votre organisation. Vous y trouverez des références à des sections précises du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) ainsi qu'une liste de ressources supplémentaires disponibles en ligne.

Leadership et gouvernance : La capacité et la volonté des organisations de mettre en œuvre des PPFS se manifestant par le biais d'un leadership fort (guider, inspirer, influencer et orienter les autres) et une réflexion stratégique par la prise de décisions réfléchies sur le « quoi », le « pour qui » et le « comment ».

1 LA PRIORISATION DE L'ÉQUITÉ EN SANTÉ

Étape 1 – Description des initiatives mises en œuvre par votre organisation

- Quels sont les moyens mis en œuvre pour prioriser l'équité en santé dans le fonctionnement et les orientations de votre organisation?
- Votre organisation dispose-t-elle d'une politique, d'un cadre ou d'une stratégie spécifique pour guider ses actions en faveur de l'équité en santé?

Étape 2 – Questions de réflexion

- Dans quelle mesure l'équité en santé constitue-t-elle une priorité pour l'ensemble de votre organisation?
- De quelle manière le degré de priorisation influence-t-il les stratégies mises en œuvre par votre organisation pour soutenir les PPFS?

Étape 3 – Ressources

La section 3.5.1, « Prioriser l'équité en santé dans la gouvernance des organisations » à la page 53 du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) met de l'avant deux stratégies principales : l'intégration de l'équité en santé comme fonction explicite de la santé publique et dans les documents officiels et l'adoption d'un cadre structurant pour orienter et soutenir les initiatives en faveur de l'équité en santé. Ces stratégies sont illustrées par des exemples de mise en œuvre à l'échelle provinciale et locale.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- CDC Foundation, ASTHO, et Michigan Public Health Institute. (2024). *STRETCH Framework: Strategies to Repair Equity and Transform Community Health Initiative*. Prevention Technology Transfer Center Network. https://pttcnetwork.org/wp-content/uploads/2024/07/STRETCH-Framework-2024_0.pdf
- Davis, R., Rivera, D. et Fujie Parks, L. (2015). *Moving from Understanding to Action on Health Equity: Social Determinants of Health Frameworks and THRIVE*. Prevention Institute. <https://www.preventioninstitute.org/publications/moving-understanding-action-health-equity-social-determinants-health-frameworks-and>
- Morestin, F. (2012). *Un cadre d'analyse de politique publique – guide pratique*. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. <https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/un-cadre-danalyse-de-politique-publique-guide-pratique/>
- National Health Service. (2024). *Health Equity Assessment Tool (HEAT)*. <https://www.gov.uk/government/publications/health-equity-assessment-tool-heat>
- Prevention Institute. (s.d.) *THRIVE: Tool for Health & Resilience in Vulnerable Environments*. <https://www.preventioninstitute.org/tools/thrive-tool-health-resilience-vulnerable-environments>

2 LES RÔLES DE LA SANTÉ PUBLIQUE

Étape 1 – Description des initiatives mises en œuvre par votre organisation

- Comment votre organisation définit-elle les rôles et responsabilités de la santé publique et de ses partenaires dans le cadre de ses initiatives en matière de PPFS?
- A-t-elle adopté une approche ciblée ou un cadre structurant pour guider ses efforts en matière de PPFS?

Étape 2 – Questions de réflexion

- Comment votre organisation s’y prend-elle pour adapter ses rôles et ses responsabilités liés aux PPFS au fil du temps?
- Les rôles des parties prenantes impliquées dans les PPFS sont-ils bien définis et compris au sein de votre organisation?
- Selon vous, quels outils ou approches pourraient améliorer cette compréhension?

Étape 3 – Ressources

La section 3.5.2 « Clarifier les rôles de la santé publique en matière de PPFS » à la page 55 du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) souligne l’importance de définir précisément les rôles et les responsabilités de la santé publique et de ses partenaires pour soutenir le travail sur les PPFS. Elle décrit notamment l’exemple d’une organisation de santé publique ayant élaboré une typologie des interventions pour faciliter la planification et la mise en œuvre d’interventions, y compris celles liées aux PPFS.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- ChangeLab Solutions et Rhode Island Department of Health. (2021). *Health Equity Zones: A Toolkit for Building Healthy and Resilient Communities. Chapter 1: Building your Health Department Team*. <https://health.ri.gov/sites/g/files/xkgbur1006/files/publications/toolkits/health-equity-zones.pdf>
- Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (2013). *Le rôle de la santé publique dans l'amélioration de l'équité en santé : parlons-en*. <https://nccdh.ca/fr/resources/entry/lets-talk-public-health-roles>
- Litvak, E. et al. (2018). *Une typologie des interventions pour soutenir la pratique de santé publique*. Direction régionale de santé publique de Montréal. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/jasp/archives/2018/affiches/36_typologie-des-interventions.pdf
- Summers, A. et al. (2025). Development of a classification of common interventions to describe the work of local public health Agencies. *Revue canadienne de santé publique*. 116, 943–950. <https://link.springer.com/article/10.17269/s41997-025-01016-6>

3 LE SOUTIEN AUX PPFS PAR LES LEADERS D'UNE ORGANISATION

Étape 1 – Description des initiatives mises en œuvre par votre organisation

- De quelles manières les personnes en position de leadership dans votre organisation s'engagent-elles pour appuyer le travail en faveur des PPFS?
- Comment cet appui est-il communiqué à l'ensemble de l'organisation?

Étape 2 – Questions de réflexion

- Dans l'ensemble de votre organisation, estimez-vous que l'adhésion aux PPFS est favorisée par l'appui et l'engagement de la direction?
- Comment cet appui se traduit-il dans les priorités et les actions prises pour soutenir les PPFS?

Étape 3 – Ressources

La section 3.5.3 « Impliquer des leaders engagés en faveur des PPFS au sein de l'organisation » à la page 56 du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) se penche sur le rôle des personnes leaders, pris au sens large, dans le processus de priorisation et de mise en œuvre d'actions soutenant les PPFS. Elle aborde notamment un exemple concret illustrant l'impact d'un leadership engagé dans le déploiement d'une PPFS par une municipalité.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- Association of State and Territorial Health Officials. (2013). *Health in All Policies: Strategies to Promote Innovative Leadership*. <https://www.astho.org/globalassets/pdf/hiap/hiap-strategies-to-promote-innovative-leadership.pdf>
- Betker, R. C. et Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (2018). *Leadership de la santé publique pour favoriser l'équité en santé : sommaire de la revue de la littérature*. <https://nccdh.ca/fr/resources/entry/public-health-leadership-to-advance-health-equity-a-review-summary>
- Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (2013). *En santé publique, quels facteurs facilitent l'exercice d'un leadership efficace en matière d'équité en santé ? Interrogation appréciative*. <https://nccdh.ca/fr/resources/entry/leadership-app-inquiry>
- World Health Organization. (2022). *Implementing Health in All Policies: A pilot toolkit. Section C.1 – Vision and Leadership*. Pages 54-56. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/366435/9789240057128-eng.pdf>

L'établissement d'une communication claire et cohérente entre les leaders à tous les niveaux d'une organisation

- Center for Community Health and Development. (s.d.). *Community Tool Box: Chapter 14. Section 2. Developing and Communicating a Vision*. University of Kansas. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-functions/develop-and-communicate-vision/main>

4 LE RÔLE DE PLAIDOYER DE LA SANTÉ PUBLIQUE

Étape 1 – Description des initiatives mises en œuvre par votre organisation

- Quelle place prend le plaidoyer dans les efforts de votre organisation pour soutenir les PPFS?
- De quelle manière votre organisation s’y prend-elle pour soutenir les PPFS dans l’espace public?
- Comment votre organisation défend-elle les avantages des PPFS auprès des décideurs ou des parties prenantes?

Étape 2 – Questions de réflexion

- À quels obstacles votre organisation est-elle confrontée lorsqu’elle prend position en faveur des PPFS dans l’espace public?
- Dans quelle mesure le plaidoyer est-il considéré comme une stratégie pertinente par votre organisation pour faire avancer les PPFS?

Étape 3 – Ressources

La section 3.5.4 « Valoriser le rôle du plaidoyer de la santé publique » à la page 58 du rapport [*Que peuvent faire les organisations pour améliorer leurs capacités à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé?*](#) explore le déploiement d’initiatives de plaidoyer pouvant contribuer au renforcement des capacités d’action des organisations de santé publique en incitant différentes parties prenantes à agir en faveur des PPFS. Elle décrit aussi les stratégies de pour défendre certaines positions précises dans l’espace public et pour effectuer des représentations auprès des personnes et des instances influentes. Ces stratégies sont accompagnées d’exemples d’organisations ayant mis en œuvre ces deux stratégies.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- Alliance for Justice. (2023). *Advocacy Capacity Tool (ACT!)*. <https://afj.org/resource/advocacy-capacity-tool-act/>
- Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (2015). *Principales ressources de la santé publique sur le plaidoyer et l'équité en santé : liste des lectures essentielles*. <https://nccdh.ca/fr/ressources/entry/advocacy-health-equity-curated-list>
- Center for Community Health and Development. (s.d.). *Community Tool Box: Toolkit: Advocating for Change*. University of Kansas. <https://ctb.ku.edu/en/advocating-change>
- Chaput, S. (2021). *Plaidoyer pour la santé : un guide pratique*. Réseau francophone international pour la promotion de la santé. <https://refips.org/ouvrage-de-reference/plaidoyer-pour-la-sante-un-guide-pratique/>
- Coffman, J. et Beer, T. (2015). *The Advocacy Strategy Framework: A tool for articulating an advocacy theory of change*. Center for Evaluation Innovation. <https://evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2015/03/Advocacy-Strategy-Framework.pdf>
- Vancouver Coastal Health. (s.d.). *Population Health Advocacy: Guidelines and Resources*. <https://www.vch.ca/sites/default/files/import/documents/Population-Health-Advocacy-Guideline-and-Resources.pdf>

Représentation auprès des décisionnaires ou parties prenantes d'influence

- American Public Health Association. (n.d.). *Legislative Advocacy Handbook*. https://phern.communitycommons.org/cc_resource/apha-legislative-advocacy-handbook-a-guide-for-effective-public-health-advocacy/
- Lerner Center for Public Health Advocacy. (s.d.). *How to Conduct Meetings with Decision Makers*. <https://publichealth.jhu.edu/lerner-center/resources/how-to-conduct-meetings-with-decision-makers>

Défense de positions précises dans l'espace public

- Big Cities Health Coalition. (2023). *Public Health: Changing the Narrative*. <https://www.bigcitieshealth.org/public-health-changing-narrative/>
- *Changing the Narrative of Public Health Communication*. https://www.bigcitieshealth.org/wp-content/uploads/2023/08/BCHC_NACCHO360_2023_FINAL-1.pdf
- Center for Community Health and Development. (s.d.). *The Community Tool Box: Chapter 32. Section 5. Reframing the Issue*. University of Kansas. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/advocacy/encouragement-education/reframe-the-debate/main>
- Winnipeg Regional Health Authority. (2017). *Healthy Public Policy Toolkit: Advocacy*. <https://professionals.wrha.mb.ca/old/extranet/publichealth/files/HealthyPublicPolicyToolkitAdvocacy.pdf>

Cliquez ici pour accéder aux six documents formant l'outil :

1. Portrait de votre situation
2. Analyse par dimension : Partenariats
3. Analyse par dimension : Structures organisationnelles et ressources
4. Analyse par dimension : Main-d'œuvre
5. Analyse par dimension : Développement des connaissances
6. Analyse par dimension : Leadership et gouvernance

Un outil pour réfléchir aux capacités organisationnelles en matière de politiques publiques favorables à santé

6. Analyse par dimension : Leadership et gouvernance

AUTEUR

Martin Renaud
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

Madalina Burtan
Unité Affaires publiques, communications et transfert des connaissances
Institut national de santé publique du Québec

SOUTIEN À L'ÉDITION

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

CONSULTATIONS EXTERNES

Katherine Pizzacalla
Hamilton Public Health

Janet Dawson et Lisa Kaldeway
Lakelands Public Health

Laura Edgar et Sarah Merkel
Huron Perth Public Health

Amy Young
Bureau du médecin hygiéniste en chef du Manitoba

Hilary Walsh
Department of Health and Community Services - Newfoundland and Labrador

CITATION SUGGÉRÉE

Renaud, M. (2026). *Un outil pour réfléchir aux capacités organisationnelles en matière de politiques publiques favorables à santé. 6. Analyse par dimension : Leadership et gouvernance*. 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.

© Gouvernement du Québec (2026)