



Global Network for Health in All Policies

Transformer les résultats des politiques publiques : tirer profit de la collaboration multisectorielle grâce à l'approche de la Santé dans toutes les politiques

FICHE D'INFORMATION - 2025

À PROPOS DE CE DOCUMENT

Élaboré par des membres du Global Network for Health in All Policies (GNHiAP), ce document met en lumière la valeur stratégique de l'adoption d'approches multisectorielles dans le cadre de l'élaboration de politiques, en s'appuyant sur le modèle des quatre piliers en guise d'outil pratique et de liste de contrôle. Cette fiche d'information a pour objectif de guider et de soutenir les responsables gouvernementaux et les décideurs clés dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques.

Le GNHiAP est une initiative lancée par les gouvernements du Soudan, de la Finlande, de la Thaïlande, du Québec et de l'Australie-Méridionale lors d'un événement qui s'est tenu en marge de l'Assemblée mondiale de la Santé de 2017. Le Global Network a été créé en tant que plateforme pour renforcer et faire progresser la mise en œuvre de la SdTP. Son objectif est de soutenir la sensibilisation, le développement des compétences, le renforcement des capacités et le partage des connaissances entourant la SdTP, afin de s'attaquer aux déterminants sociaux de la santé et de l'équité.

MESSAGES CLÉS

- Partout dans le monde, les gouvernements sont de plus en plus souvent confrontés à des défis sociaux, politiques, économiques et environnementaux qui se recoupent et ne peuvent être relevés que par l'adoption d'approches systémiques de résolution de problèmes et la mise en œuvre de solutions intégrées et multisectorielles.
- La collaboration multisectorielle permet aux gouvernements d'élaborer des politiques efficaces et complètes en tirant parti des connaissances, des ressources et de l'expertise de divers secteurs, ce qui réduit le chevauchement des ressources et maximise les retombées des investissements.
- La Santé dans toutes les politiques (SdTP) est une approche multisectorielle qui permet d'intégrer des considérations de santé dans tous les domaines politiques afin d'améliorer la santé de la population et l'équité en santé. Cette approche reconnaît qu'en plus d'être influencée par les programmes du secteur de la santé, la santé de la population est largement déterminée par les politiques qui guident les actions dans plusieurs autres secteurs.
- Le modèle des quatre piliers de la SdTP de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) offre un cadre orienté vers l'action qui peut être utilisé pour relever les défis en matière de gouvernance, de leadership, d'opérations et de capacités liés à l'institutionnalisation de l'action multisectorielle.
- Facile à adapter pour une utilisation au-delà du secteur de la santé, ce modèle peut aussi servir de ressource utile pour relever les défis politiques transversaux.

En tant qu'élu(e) ou haut fonctionnaire, vous pouvez :

- exiger la création de plans de mise en œuvre collectifs qui incluent des rôles, des responsabilités et des résultats clairs pour tous les secteurs;
 - normaliser les discussions multisectorielles sur les enjeux de gouvernance;
 - demander une analyse des avantages connexes découlant des solutions politiques proposées qui sont soumises à votre approbation.
-

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Dans le monde entier, les institutions publiques ont traditionnellement été mises en place pour travailler indépendamment les unes des autres, en vase clos, dans le cadre de mandats, de programmes ou de services spécialement conçus pour un secteur précis. Cependant, plusieurs enjeux contemporains, tels que les changements climatiques, les inégalités en matière de santé et l'instabilité économique, nécessitent l'adoption d'approches politiques et de pratique de gestion qui favorisent la collaboration et offrent des avantages connexes dont profitent plusieurs secteurs.

Cette fiche d'information met en lumière la valeur stratégique de l'adoption d'approches multisectorielles dans le cadre de l'élaboration de politiques, en s'appuyant sur le modèle des quatre piliers en guise d'outil pratique et de liste de contrôle. Elle a pour objectif de guider et de soutenir les responsables gouvernementaux et les décideurs clés dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques.

Ses destinataires sont d'abord et avant tout les individus responsables de la conception, de l'autorisation et de la mise en œuvre d'initiatives de hiérarchisation ou de plans intégrés à caractère multisectoriel. Il peut s'agir de chefs de gouvernement ou de leurs cabinets; de ministres de la Santé, de l'Environnement, des Finances ou du Trésor; de la direction de bureaux ou d'agences du gouvernement central; du maire ou du gouverneur d'une ville; ainsi que de fonctionnaires ou d'agents responsables de déployer des projets prioritaires complexes.

QU'EST-CE QUE LA SANTÉ DANS TOUTES LES POLITIQUES (SDTP) ET LE MODÈLE DES QUATRE PILIERS?

L'approche de la Santé dans toutes les politiques (SdTP) a été conçue pour tenir compte du fait que la santé de la population est façonnée par un large éventail de politiques qui influencent la manière dont nous vivons, grandissons, apprenons, travaillons et vieillissons, ainsi que le lieu où nous nous trouvons. Par conséquent, ces politiques ne peuvent être traitées efficacement par un seul secteur. Le modèle des quatre piliers de la SdTP (voir l'annexe A) a été créé pour fournir des conseils d'orientation et une liste de contrôle aux gouvernements afin de les aider à mettre en œuvre des actions multisectorielles (AMS) qui vont au-delà des approches conventionnelles en vase clos.

Bien qu'il ait été conçu pour la santé, ce modèle peut tout à fait être adapté à d'autres domaines politiques afin d'aborder des enjeux multisectoriels de manière stratégique.

LES AVANTAGES DE L'ACTION MULTISECTORIELLE

L'AMS renvoie aux efforts coordonnés entre divers secteurs pour cibler les défis politiques transversaux et atteindre des objectifs communs. En tirant parti des connaissances, des ressources et des capacités de différents secteurs, les gouvernements peuvent élaborer des politiques plus efficaces et plus exhaustives qui s'attaquent aux causes profondes de problèmes complexes. La collaboration multisectorielle favorise également une utilisation plus efficace des ressources en réduisant le chevauchement des efforts et en maximisant les retombées des investissements grâce à des initiatives politiques conjointes. Le fait de s'appuyer sur des perspectives diverses est susceptible de stimuler la créativité et l'innovation, ce qui permet de trouver des solutions et des approches nouvelles qui n'émergeraient pas si un secteur agissait seul.

L'APPROCHE DE LA SdTP AMÉLIORE LES RÉSULTATS DES POLITIQUES EN TIRANT PARTI DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES DIVERSES.

LE MODÈLE DES QUATRE PILIERS DE LA SANTÉ DANS TOUTES LES POLITIQUES

Vous trouverez ci-dessous un résumé du modèle des quatre piliers, qui décrit les éléments clés nécessaires à la réussite durable de l'AMS, ainsi que leurs justifications stratégiques. Veuillez consulter l'annexe A pour le modèle des quatre piliers de la SdTP et l'annexe B pour la liste de contrôle pour la mise en œuvre de ce modèle par les gouvernements.

PILIER 1 : GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ

Superviser efficacement l'adoption de bonnes politiques publiques qui favorisent l'équité

- **Un mandat de haut niveau** : l'engagement des membres de la haute direction dans un processus de collaboration intersectorielle démontre l'importance de cette approche et fournit un mandat clair qui stimule les efforts partagés entre plusieurs secteurs.
 - **Des mécanismes officiels** : les structures de gouvernance verticales et horizontales assurent le contrôle et encouragent l'inclusion de diverses perspectives, ce qui conduit à des politiques plus cohérentes qui ont un impact direct sur la santé publique et le bien-être.
 - **Une vision commune** : la présence d'un plan pangouvernemental avec des objectifs communs unifie les décideurs et amplifie les facteurs incitatifs à la collaboration.
 - **Une responsabilité partagée** : la présence d'une entente préalable concernant les responsabilités, les résultats, les indicateurs de performance clés et les comptes à rendre contribue au partage adéquat des responsabilités entre les organismes publics et mène à des retombées plus cohérentes et efficaces. Cette responsabilité collective approfondit l'engagement et propulse les actions en vue d'atteindre des résultats avantageux à long terme pour toutes les parties prenantes.
-

PILIER 2 : LEADERSHIP À TOUS LES NIVEAUX

Promouvoir une culture de collaboration

- **Des objectifs communs** : les objectifs partagés permettent d'unifier les diverses parties prenantes, d'améliorer leur impact collectif sur les politiques publiques et de consolider l'approche de conception collaborative ainsi que les avantages connexes.
- **Une négociation à valeur ajoutée** : grâce à leurs rôles qui se chevauchent et à leurs objectifs communs, les directions peuvent jouer le rôle de médiatrices lorsque les intérêts divergent afin de cibler des avantages pour toutes les parties concernées.

PILIER 3 : MODES ET MÉTHODES DE TRAVAIL

Instaurer la confiance grâce aux pratiques exemplaires en matière de collaboration

- **Des partenariats et des réseaux** : les méthodes de collaboration formelles et informelles sont essentielles pour établir des partenariats qui génèrent des avantages partagés.
- **La conception collaborative des politiques** : La participation de diverses voix à l'élaboration des politiques permet de déployer des initiatives bien conçues et dont l'accueil est favorable. Il est essentiel de comprendre les priorités et intérêts, qu'ils soient individuels ou externes.

PILIER 4 : RESSOURCES, FINANCEMENT ET CAPACITÉS

Assurer la durabilité par l'investissement stratégique

- **Des fonctions et budgets spécifiques** : l'AMS est facilitée et soutenue par l'affectation de personnel et de ressources financières spécifiques en vue de convoquer les partenaires et de gérer les processus de collaboration.
- **La gestion** : des programmes de formation axés sur le travail collaboratif devraient être intégrés aux parcours de perfectionnement et d'avancement professionnels.

LES AVANTAGES STRATÉGIQUES DE L'APPROCHE DE LA SDTP À L'AIDE DU MODÈLE DES QUATRE PILIERS

- **Adaptabilité** : le modèle peut être adapté à n'importe quel secteur pour relever des défis politiques transversaux dans des domaines tels que l'environnement, le développement durable, les infrastructures et l'économie.
 - **Résolution de problèmes complexes** : cette approche multisectorielle correspond à l'évolution des défis mondiaux et souligne le besoin accru d'adopter des solutions collaboratives et coopératives.
 - **Succès démontré** : L'approche de la SdTP a fait ses preuves dans divers contextes, y compris en Californie, en Australie-Méridionale, en Finlande et en Thaïlande (Government of Australia et World Health Organization, 2017).
 - **Mise en œuvre à faible coût** : l'approche de la SdTP requiert des investissements financiers minimales, en s'appuyant autant que possible sur les structures de gouvernance existantes et en réaffectant les ressources de manière plus efficace (Baum et al., 2019).
 - **Économies à long terme** : l'investissement dans l'AMS par le biais de l'approche de la SdTP engendre des politiques plus efficaces et plus cohérentes qui s'attaquent mieux aux causes
-

profondes d'enjeux complexes, ce qui se traduit par d'importants avantages économiques à long terme (World Health Assembly, 2014).

- **Réponse aux crises mondiales** : l'AMS renforce la résilience à l'égard des défis qui affectent le monde entier, tels que les pandémies, les crises économiques et les changements climatiques (El-Jardali et al., 2024).

CONCLUSION

Le modèle des quatre piliers de la SdTP peut être utilisé pour mettre en œuvre et soutenir la collaboration multisectorielle au sein du gouvernement, en simplifiant l'atteinte des objectifs pangouvernementaux et en veillant à ce que toutes les composantes nécessaires soient déployées. L'intégration de perspectives diverses permet de partager la responsabilité et d'améliorer les résultats découlant des politiques.

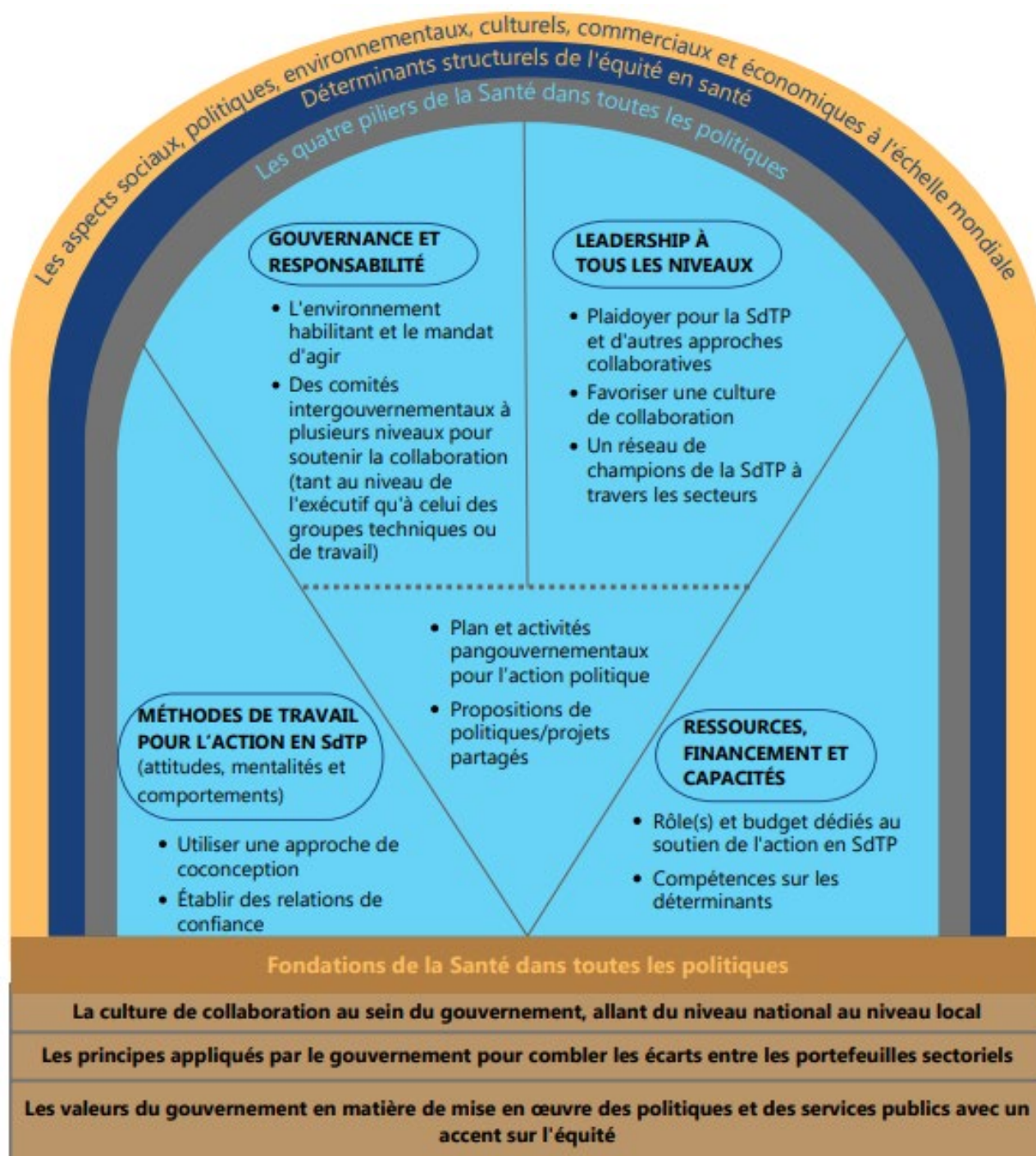
L'approche de la SdTP est une méthodologie rentable et éprouvée qui permet de relever efficacement les défis mondiaux de plus en plus complexes auxquels tous les gouvernements sont confrontés. La mise en œuvre d'une collaboration multisectorielle est un processus itératif qui peut être soutenu par le modèle des quatre piliers et la liste de contrôle qui l'accompagne (voir les annexes A et B).

Plus l'approche fait appel à un grand nombre de composantes du modèle des quatre piliers, plus elle sera mise en pratique de façon solide par des actions gouvernementales conjointes et durables entraînant des résultats supérieurs en matière de politiques publiques.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- [Vidéo – Comment les approches de la Santé dans toutes les politiques peuvent-elles contribuer aux agendas des autres secteurs?](#)
 - [Vidéo – Pourquoi les décideurs politiques devraient-ils s'intéresser aux déterminants de la santé?](#)
 - [Vidéo – Tampere University WHO Collaborating Centre – Health in All Policies and Social Determinants of Health](#) (en anglais)
 - [Publication – Health in all policies: Helsinki statement. Framework for country action](#) (en anglais)
 - [Publication – Working together for equity and healthier populations: sustainable multisectoral collaboration based on health in all policies approaches](#) (en anglais)
-

ANNEXE A LE MODÈLE DES QUATRE PILIERS DE LA SDTP



(Traduit de World Health Organization, 2023, p. 21)

ANNEXE B LISTE DE CONTRÔLE POUR LA MISE EN ŒUVRE PAR LES GOUVERNEMENTS DU MODÈLE DES QUATRE PILIERS DE LA SDTP

Cette liste de contrôle adapte le modèle des quatre piliers de la SdTP pour en faire un outil pratique destiné aux gouvernements qui souhaitent amplifier la collaboration entre les divers secteurs et systèmes dans le cadre de l'élaboration de politiques publiques par le biais de l'AMS. Les composantes essentielles du modèle favorisent une prise de décisions plus efficace et une gouvernance intégrée, de sorte que les organismes publics puissent relever des défis sociétaux complexes à l'aide de stratégies coordonnées. Lorsque les considérations de santé sont intégrées, cette approche favorise également le bien-être de la population et fait progresser les résultats en matière d'équité en santé, ouvrant ainsi la voie à une réussite plus importante sur le plan social et économique.

Santé dans toutes les politiques (SdTP)

Liste de contrôle du modèle des quatre piliers de la SdTP

adaptée pour une utilisation par les gouvernements

1. GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ

- Est-ce qu'un mandat de haut niveau soutient l'AMS afin de mener des efforts de collaboration entre les secteurs (p. ex., la SdTP)?
- Des structures de gouvernance horizontales et verticales ont-elles été mises en place pour superviser et encourager l'inclusion de perspectives diverses?
- Existe-t-il un plan pangouvernemental pour soutenir l'AMS par l'atteinte d'objectifs communs?
- Les projets de collaboration avec partage des responsabilités entre les organismes publics sont-ils soutenus et mis à jour régulièrement?
- Les activités liées à l'AMS (SdTP) sont-elles rapportées avec transparence?

2. LEADERSHIP À TOUS LES NIVEAUX

- Y a-t-il des fonctionnaires ou décideurs qui défendent les avantages de l'AMS?
- Est-ce qu'une culture de collaboration est encouragée à tous les paliers?
- Existe-t-il un réseau de parties prenantes qui promeuvent la collaboration en matière de politiques publiques et sont responsables de mettre en œuvre des actions prioritaires complexes?
- Certains fonctionnaires ou décideurs clés favorisent-ils l'adoption d'approches inclusives et participatives?
- Est-ce que certains leaders ciblent les enjeux communs et les politiques partagées?

3. MODES ET MÉTHODES DE TRAVAIL

- Des partenariats sont-ils mis en place et maintenus?
- La communication collaborative est-elle respectueuse, positive, digne de confiance et ouverte?
- Au sein des partenariats, la responsabilité est-elle partagée?
- La collaboration est-elle réalisée par le biais de canaux formels et informels?
- Les priorités politiques des partenaires sont-elles comprises et respectées?
- Les avantages partagés sont-ils identifiés et les projets sont-ils conçus en collaboration?

4. RESSOURCES, FINANCEMENTS ET CAPACITÉS

- Des postes consacrés à l'AMS ont-ils été établis avec des responsabilités définies?
- Existe-t-il un budget voué à l'AMS qui correspond à un plan pangouvernemental et des objectifs communs?
- La stratégie d'AMS est-elle communiquée et partagée de façon efficace dans tous les secteurs concernés?
- Les possibilités de perfectionnement des compétences en matière de travail collaboratif sont-elles ciblées et utilisées?
- Les réseaux non gouvernementaux et universitaires sont-ils favorisés?

RÉFÉRENCES

Baum, F., Delany-Crowe, T., MacDougall, C., van Eyk, H., Lawless, A., Williams, C. et Marmot, M. (2019). To what extent can the activities of the South Australian Health in All Policies initiative be linked to population health outcomes using a program theory-based evaluation? *BMC Public Health*, 19(1), 13.

<https://doi.org/10.1186/s12889-019-6408-y>.

El-Jardali, F., Fadlallah, R., et Daher, N. (2024). Multi-sectoral collaborations in selected countries of the Eastern Mediterranean region: Assessment, enablers and missed opportunities from the COVID-19 pandemic response. *Health Research Policy and Systems*, 22, 14.

<https://doi.org/10.1186/s12961-023-01098-z>.

Government of South Australia et World Health Organization. (2017). *Progressing the sustainable development goals through health in all policies: Case studies from around the world*. Government of South Australia.

<https://www.who.int/publications/m/item/progressing-the-sustainable-development-goals-through-health-in-all-policies>.

World Health Assembly, 67th session. (2014). *Contributing to social and economic development: Sustainable action across sectors to improve health and health equity*. World Health Organization.

<https://iris.who.int/handle/10665/162850>

Transformer les résultats des politiques publiques : tirer profit de la collaboration multisectorielle grâce à l'approche de la Santé dans toutes les politiques

AUTRICES

Jacquelyn Fyfe
Carmel Williams
Centre for Health in All Policies Research Translation (CHiAPRT)

EN COLLABORATION AVEC

Global Network for Health in All Policies (GNHiAP)

RÉVISEURS

Nicole Valentine
Organisation mondiale de la santé

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

Julian Fisher
Zero Water Day Partnership

Kelsey Lucyk
Nancy Gehlen
Agence de la santé publique du Canada

Les réviseurs ont été invités à commenter la version préfinale de
ce document et n'ont donc pas revu ou approuvé son contenu
final.

ÉDITION

Camille Mercier
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et
la santé

MISE EN PAGE

Marie Provost
Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et
la santé

CITATION SUGGÉRÉE

Fyfe, J. et Williams, C. (2025). *Transformer les résultats des politiques
publiques : tirer profit de la collaboration multisectorielle grâce à
l'approche de la Santé dans toutes les politiques*. Global Network for
Health in All Policies.

Ce document est disponible dans son intégralité au format
électronique (PDF) sur le site web du GNHiAP à l'adresse suivante :
<https://actionsdg.ctb.ku.edu/>.

Les informations contenues dans le document peuvent être citées à
condition que la source soit mentionnée.