



FÉDÉRATION  
CANADIENNE DES  
MUNICIPALITÉS

FEDERATION  
OF CANADIAN  
MUNICIPALITIES



LE  
PROJET  
URBAIN

THE  
URBAN  
PROJECT

# FEUILLE DE ROUTE SUR LES INITIATIVES MUNICIPALES DE SANTÉ MENTALE

# Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>LA FEUILLE DE ROUTE EN SEPT ÉTAPES.....</b>	<b>6</b>
<b>1. RÉALISER UNE ANALYSE DU CONTEXTE .....</b>	<b>6</b>
Étapes clés pour réaliser une analyse du contexte .....	6
Où chercher l'information?.....	7
Analyser et identifier les lacunes et les possibilités .....	7
<b>2. PRENDRE CONTACT ET ÉVALUER .....</b>	<b>8</b>
Stratégie de mobilisation.....	8
Évaluation des besoins .....	9
<b>3. TROUVER DES PARTENAIRES ET COMMENCER LA PLANIFICATION.....</b>	<b>12</b>
Établissement d'objectifs.....	12
<b>4. ÉTABLIR L'ÉQUIPE DIRIGEANTE ET LES RESPONSABILITÉS.....</b>	<b>13</b>
Équipe dirigeante .....	13
Responsabilités.....	14
Affectation de ressources et financement .....	14
<b>5. MESURER ET RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>15</b>
Établissement des résultats et des indicateurs.....	15
Indicateurs potentiels.....	15
<b>6. MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS .....</b>	<b>16</b>
Exemples de domaines de programmes .....	16
<b>7. ÉVALUER LA STRATÉGIE ET POURSUIVRE LES TRAVAUX .....</b>	<b>18</b>

## INTRODUCTION

Alors que le pays continue à se remettre de la pandémie, les effets de cette crise sans précédent sont encore ressentis dans nos collectivités, en plus d'être gravés dans nos esprits. La crise de santé mentale qui sévit au Canada est apparue bien avant la COVID-19, mais aujourd'hui, on constate un nouvel élan à l'échelle nationale pour mieux comprendre ce problème particulièrement complexe.

En tant qu'ordre de gouvernement le plus proche des besoins de la population, les municipalités canadiennes de toutes tailles ont conscience que notre société doit accorder une attention toute particulière à la santé mentale et au bien-être, notamment en offrant du soutien aux plus démunis et des soins aux personnes souffrant de dépendance.

Grâce à leur travail de terrain, les municipalités offrent une perspective unique sur tous les enjeux sociaux liés à la santé mentale, qu'il s'agisse d'itinérance, de pauvreté, de toxicomanie, de sécurité publique ou d'immigration. Les élus municipaux savent que le bien-être des collectivités est indispensable pour bâtir des collectivités fortes et sûres. La santé mentale de la population est essentielle à l'épanouissement et à la réussite économique des individus et de l'ensemble d'une collectivité.

Bien que la responsabilité première de s'appuyer sur les initiatives existantes et de mettre en œuvre une approche de santé publique pangouvernementale pour soutenir la santé mentale n'incombe pas aux municipalités, celles-ci sont des partenaires d'une importance singulière qui peuvent aider les personnes souffrant de problèmes de santé mentale. Les municipalités mettent en œuvre des politiques qui améliorent la santé mentale et le bien-être de leur population et, ce faisant, renforcent leurs capacités à bâtir des collectivités fortes.

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) regroupe plusieurs municipalités de tout le pays, représentant une vaste majorité de la population canadienne. En collaboration avec ses membres, la FCM donne aux priorités locales une dimension nationale, en proposant des solutions concrètes qui améliorent la qualité de vie de la population et en procurant aux élus municipaux de nouveaux moyens pour bâtir de meilleures vies. Dans le cadre du Projet urbain, la FCM a réuni des voix importantes pour la tenue d'événements qui ont permis de s'attaquer à une série de questions urbaines urgentes en menant à l'élaboration de solutions réalisables et évolutives pour le bien de toutes et de tous.

La diversité des membres de la FCM reflète la pluralité des mesures que prennent les municipalités lorsqu'elles exercent un leadership local et inspiré en matière de santé mentale et de bien-être communautaire.

Pour produire des résultats sur ce plan, les municipalités doivent faire ce qu'elles font dans tant d'autres domaines : **elles doivent diriger**. Ce faisant, elles peuvent rassembler des partenaires, un autre domaine d'expertise municipale, afin d'élaborer de nouvelles stratégies et tactiques pour améliorer l'avenir.

Les municipalités ne fournissent pas toutes le même niveau de services de soutien et de services sociaux, ce qui signifie que le leadership qu'elles doivent assumer peut différer grandement. Par exemple, elles peuvent prendre les devants en établissant de bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité psychologiques au travail pour leur personnel et leurs prestataires de services, ou en veillant à offrir avec empathie à leur population des services de soutien conçus pour améliorer la santé mentale et le bien-être.

Elles peuvent également veiller à ce que les services municipaux soient intégrés aux services fournis par d'autres ordres de gouvernement, contribuer à la santé mentale et au bien-être en soutenant des groupes de la société civile, ou s'efforcer de réduire le stress et d'assurer la sécurité de leur population, d'éliminer la pauvreté, d'améliorer les pratiques d'emploi, de mettre fin à l'itinérance, d'offrir des logements subventionnés, de lutter contre le bruit et de favoriser l'inclusion sociale. Certaines municipalités participent peut-être déjà directement aux activités des secteurs de la santé mentale et de la lutte aux dépendances.

Cette feuille de route propose un processus en sept étapes aux municipalités qui souhaitent collaborer à l'élaboration d'une stratégie durable, commune et multisectorielle en matière de santé mentale et de bien-être, adaptée aux besoins spécifiques de leur population. Ces étapes ne sont pas nécessairement linéaires et peuvent être adaptées en fonction des besoins particuliers des municipalités ou pour combler les lacunes existantes de municipalités qui travaillent à l'établissement de collectivités plus saines.

La feuille de route comporte sept étapes clés :



1. Réaliser une analyse du contexte;
2. Prendre contact avec les membres de la communauté et évaluer les besoins;
3. Trouver des partenaires et commencer la planification;
4. Établir l'équipe dirigeante et les responsabilités à remplir;
5. Définir et fixer les indicateurs d'impact;
6. Mettre en œuvre les programmes et les activités;
7. Évaluer la stratégie et poursuivre les travaux.

Ces éléments s'appuient sur les pratiques exemplaires utilisées dans l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives municipales en matière de santé mentale au Canada et à l'étranger. Ils ont été examinés en fonction de leur pertinence pour diverses municipalités canadiennes. Le choix des pratiques exemplaires et des exemples utiles a été fait en fonction de la multiplicité des cas, des informations disponibles sur les initiatives et de la probabilité qu'ils soient applicables dans ce contexte.

Pour améliorer la santé mentale et le bien-être dans une municipalité, il faut agir sur les déterminants sociaux de la santé, c'est-à-dire les différents facteurs personnels, économiques, sociaux et environnementaux qui influencent la santé de la population, que ce soit individuellement ou globalement.

Bien que certains de ces domaines ne relèvent pas directement de leur responsabilité, les municipalités peuvent faire preuve de leadership en mettant sur pied des initiatives locales qui favorisent le mieux-être mental et la résilience des collectivités en exerçant une influence positive sur leurs déterminants sociaux et en s'attaquant aux problèmes de santé mentale existants, principalement grâce à des investissements dans les services et à une meilleure coordination entre eux.

Les municipalités peuvent jouer un rôle crucial dans la mise en œuvre de mesures par d'autres ordres de gouvernement en faisant participer les membres de leur collectivité, en établissant des partenariats avec diverses agences et organisations de services, et en recueillant et en diffusant des données pour orienter l'élaboration de politiques et de programmes.

**La feuille de route a été élaborée conjointement par le Wellesley Institute et la Fédération canadienne des municipalités.**

# LA FEUILLE DE ROUTE EN SEPT ÉTAPES

## 1. RÉALISER UNE ANALYSE DU CONTEXTE

La première étape de la création ou de la mise à jour d'une stratégie visant les programmes et politiques de santé mentale et de bien-être consiste à procéder à une analyse du contexte. L'objectif d'une telle analyse est de déterminer quels sont les services, systèmes, sources de financement, programmes et politiques qui répondent aux besoins de santé mentale et de bien-être communautaires d'ordre fédéral, provincial et municipal. Cette analyse permettra de cerner les lacunes dans les services, les ressources et les pratiques en place, de susciter de nouvelles collaborations et d'orienter les décisions futures en matière de programmes et de politiques.

Une analyse du contexte doit inclure les tendances, les événements et les relations dans l'environnement externe. Les municipalités pourront ainsi mieux identifier les possibilités d'élaboration de politiques et de programmes, et mieux évaluer leur capacité à réagir aux influences extérieures.

### Étapes clés pour réaliser une analyse du contexte

- Documentez les ressources, les programmes et les soutiens spécifiques à la santé mentale et au bien-être qui sont disponibles pour les résidents de votre municipalité, y compris ceux liés à la toxicomanie.
- Documentez les politiques et les programmes plus vastes qui affectent la santé mentale et le bien-être.
- Identifiez les sources de financement qui soutiennent les services en place, y compris dans le secteur privé, comme les dons et les programmes d'aide aux employés.
- Identifiez les services intersectoriels.
- Identifiez les principaux groupes cibles.

Pour commencer, identifiez l'architecture des systèmes qui soutiennent la santé mentale et le bien-être. Il s'agit notamment d'examiner les rôles et les responsabilités de tous les ordres de gouvernement, des organismes du troisième secteur et des services auxiliaires qui participent à la fourniture de services de santé mentale. Voyez qui fait quoi et pour qui et, si possible, examinez les sources de financement, les niveaux de financement actuels et les voies de financement pour quantifier la participation.

Pour une analyse plus approfondie, envisagez de vous associer à des organismes locaux de santé et d'aide sociale qui vous permettront de mieux comprendre les services, les aides, les politiques et les financements en place. Cette démarche sera également utile pour établir des partenariats et faciliter les étapes suivantes, qui comprennent une analyse des besoins et des lacunes.

Voici quelques autres points à considérer :

- Contexte politique et géographique - le climat politique, les enjeux et les occasions politiques, la démographie, les avancées technologiques et les tendances économiques.
- Contexte culturel - la langue, les valeurs, les systèmes de croyances, les coutumes et les normes
- Les politiques et les programmes qui soutiennent directement ou indirectement les objectifs de santé mentale et de bien-être (c'est-à-dire les investissements dans les infrastructures communautaires, les programmes de soutien du revenu, les aides englobantes au logement, etc.).

## Où chercher l'information?

De nombreuses méthodes et sources d'information peuvent vous aider à réaliser une analyse du contexte approfondie. Il est important d'utiliser plusieurs méthodes pour obtenir une image précise des ressources et des programmes existants. Voici quelques exemples de méthodes que vous pouvez utiliser :

- Examen des politiques fédérales, provinciales et municipales pertinentes;
- Examen d'articles de journaux et de reportages pertinents;
- Consultation des parties prenantes;
- Documents gouvernementaux.

## Analyser et identifier les lacunes et les possibilités

Les étapes suivantes dans le processus d'analyse du contexte sont une analyse des besoins et une analyse des lacunes. Elles peuvent toutes deux être soutenues par les commentaires et les données des principales parties prenantes, notamment les organisations locales de santé publique, les organisations de gouvernance de la santé, les prestataires de services et les membres de la communauté.

Pour vous aider dans les analyses des besoins et des lacunes, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les besoins des groupes ou des communautés de votre municipalité qui ne sont pas comblés?
- Quels sont les obstacles qui empêchent les résidents d'accéder aux soins?
- Quels programmes et services sont actuellement offerts à ces groupes et dans quelle mesure sont-ils accessibles?
- Quels sont les principaux problèmes qui ne sont pas traités par les services en place?
- Quelles politiques, directes ou indirectes, sont les plus efficaces pour soutenir les objectifs de santé mentale?
- Quelles institutions et organisations sont responsables de la mise en œuvre des services actuels, et est-ce que des possibilités de collaboration existent?
- Quels sont les types et les sources de financement des services existants? Ce financement est-il durable?

Ces questions vous aideront à élaborer une stratégie plus complète en matière de santé mentale et feront ressortir les moyens d'améliorer la prestation de services, les politiques, les programmes et les structures de financement dans le domaine de la santé mentale et du bien-être.

## 2. PRENDRE CONTACT ET ÉVALUER

### Stratégie de mobilisation

La mobilisation des communautés est une étape essentielle dans l'élaboration d'une initiative ou d'une stratégie réussie en matière de santé mentale. La mobilisation d'une variété de parties prenantes, y compris de personnes ayant une expérience vécue et du savoir expérientiel de la maladie mentale et des problèmes de toxicomanie, garantit une approche collaborative tout au long du processus de prise de décisions, veillant à la compréhension commune et à l'assentiment général, deux éléments indispensables au changement systémique.

La mobilisation peut souvent prendre des formes différentes selon le type et les objectifs de l'initiative de santé mentale d'une municipalité, selon les personnes à mobiliser et la façon de le faire. L'élaboration d'initiatives en matière de santé mentale repose sur le principe qu'elles doivent tenir compte des déterminants sociaux de la santé et agir en conséquence, ce qui nécessite une rétroaction et une collaboration de parties prenantes œuvrant dans divers secteurs et disciplines. Il peut s'agir entre autres de :

- La population et de groupes, notamment :
  - Groupes et organisations autochtones
  - Membres de la communauté et défenseurs ayant une expérience vécue de la santé mentale et du bien-être.
  - Les groupes en quête d'équité (les communautés qui font face à des barrières collectives fondées sur l'âge, la race, le statut économique, le statut d'immigration, le handicap, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, etc.), y compris : les personnes vivant dans la pauvreté ou en situation d'itinérance, les personnes ayant des démêlés avec la justice, les femmes, les groupes LGBTQI2SA, les personnes handicapées, les peuples autochtones, les communautés noires et autres communautés racialisées.
- Les agences et organisations de santé, notamment :
  - Celles qui sont axées sur la santé mentale et le bien-être, y compris les problèmes liés à la toxicomanie
  - Organisations à but non lucratif qui fournissent aux communautés des soins primaires et y font la promotion de la santé et de l'éducation.
  - Services préventifs (par exemple, les centres de santé communautaires)
  - Organisations de soins de santé dirigées par des communautés autochtones
  - Foyers de soins de longue durée
  - Services de santé publique (SSP)
- Les organisations de développement social, notamment les écoles et les conseils scolaires, les centres d'accueil pour les jeunes, les fournisseurs de services sociaux, y compris les fournisseurs de logements sociaux et abordables, les agences de services de soutien communautaire et les centres de soutien parental.
- Service de police et associations de policiers
- Les membres de la communauté du milieu des affaires local et du secteur privé, y compris les employeurs et les organisations de services.
- Les organisations culturelles qui servent et défendent les intérêts des nouveaux arrivants, des immigrants, des groupes confessionnels et des communautés racisées.





La plupart des initiatives municipales existantes en matière de santé mentale mobilisent une variété de partenaires de plusieurs façons pour orienter et développer leurs stratégies. Les méthodes utilisées comprennent :

- Sensibilisation pour déterminer les besoins, y compris : Réunions publiques – les réunions publiques permettent aux membres de la communauté et aux autres parties prenantes de donner leur avis sur la stratégie de la ville en matière de santé mentale et se déroulent généralement sous forme de questions-réponses.
- Événements et discussions communautaires – événements publics qui favorisent la création de relations, parfois avec des groupes ou des organisations communautaires particuliers.
- Sensibilisation par les médias sociaux – le recours aux médias sociaux pour diffuser de l'information à plus grande échelle favorise la mobilisation de la communauté.
- L'analyse axée sur la communauté, qui prévoit les activités suivantes :
  - Groupes de discussion – discussion dirigée avec des participants sélectionnés qui partagent des expériences ou des caractéristiques communes.
  - Ateliers communautaires – événements interactifs qui favorisent la mobilisation de la communauté et sont utiles pour rechercher et partager des idées en groupe.
  - Guichets de résolution de problèmes – discussions menées par les membres de la communauté en tête-à-tête sur des sujets concernant la santé mentale et le bien-être, permettant aux participants de partager leurs problèmes et leurs solutions.

Il peut être judicieux de consulter en premier lieu les partenaires, les parties prenantes et les spécialistes, puis d'intégrer les membres de la communauté par la suite. Toutefois, il est important de mener des activités de sensibilisation auprès des membres de la communauté et des organisations pour comprendre les besoins des personnes ayant une expérience vécue, puis de consulter des spécialistes et des parties prenantes pour voir ce qui peut être fait pour répondre aux besoins non comblés et aux lacunes dans la prestation de services. Pour intégrer l'équité au cœur de la stratégie, il est important d'utiliser un large éventail de stratégies de mobilisation, en particulier pour se rapprocher des communautés plus difficiles à rejoindre.

La stratégie de Calgary en matière de santé mentale et de toxicomanie, qui s'inspire du modèle *THRIVE* utilisé par de nombreuses autres municipalités, se distingue par l'établissement de relations avec les Aînés autochtones locaux en vue de collaborer à l'élaboration d'un modèle de santé mentale pour les Autochtones. Calgary a intentionnellement fait de l'espace dans sa stratégie pour que ce modèle prenne forme. La Ville a également choisi de mettre en priorité la mobilisation et la consultation tout au long de la phase de mise en œuvre de la stratégie, en indiquant explicitement qu'elle continuera à identifier les lacunes et les obstacles, à coordonner et à partager les données, à développer des outils d'évaluation et à déterminer la meilleure façon d'affecter les ressources et de mobiliser les parties prenantes.

## Évaluation des besoins

Les initiatives municipales en matière de santé mentale doivent répondre aux besoins des résidents locaux. Parallèlement à une analyse du contexte et aux activités de mobilisation de la communauté et des parties prenantes, il est important d'utiliser les voix communautaires et les données sur la population pour concevoir une vision commune de la santé mentale qui soit inclusive, accessible et représentative de la municipalité elle-même.

Mettez en place des mesures pour accroître votre compréhension en profondeur, et utilisez des données probantes des problèmes : que sont-ils, pourquoi ils existent, les personnes qu'ils affectent et leur impact. Cela vous aidera à déterminer où exactement le changement est nécessaire et où (et sur qui) l'initiative peut avoir les meilleures retombées. Ces informations peuvent ensuite être utilisées pour orienter l'élaboration des stratégies municipales.

La plupart des initiatives prévoient la participation de divers partenaires des secteurs à but non lucratif, public et privé. Il s'agit notamment des dirigeants d'organisations, des bailleurs de fonds, des universitaires et des éducateurs, des cliniciens, des travailleurs de première ligne, y compris les premiers intervenants et les agents de police, et des personnes ayant une expérience vécue.

Pour s'assurer de la mobilisation des membres de la communauté et des parties prenantes tout au long du processus, les partenaires de planification doivent d'abord réfléchir à leurs communications et à leur message, surtout en ce qui concerne les raisons pour lesquelles une initiative de santé mentale et de bien-être est nécessaire et la manière dont elle sera utile. Posez-vous les questions suivantes au moment de planifier l'activité de sensibilisation initiale des individus ou des groupes cibles :

- Quels sont l'objectif et la portée du processus de sensibilisation/mobilisation?
- Quel est, selon vous, le niveau de participation du groupe ou des individus cibles?
- Quels seront les répercussions de la stratégie/initiative de santé mentale sur les intérêts des parties prenantes?
- Comment la rétroaction sera-t-elle fournie et à quelle fréquence?
- Quels sont le temps et les ressources dont disposent les responsables de la sensibilisation?
- Le groupe ou les individus cibles ont-ils besoin d'informations générales avant de présenter leurs commentaires ou de faire des contributions?
- Quels sont les obstacles à la participation du groupe ou des individus cibles (par exemple, transport, besoins d'accessibilité, garde d'enfants, technologie, etc.)?
- Y aura-t-il d'autres possibilités de mobilisation?
- Quelles sont les prochaines étapes?

De nombreuses méthodes peuvent être utilisées pour mener des actions de sensibilisation, notamment des assemblées ou des réunions virtuelles, des enquêtes, des groupes de discussion ciblés, des entretiens individuels et des méthodes de mobilisation à plus long terme telles que les comités ou les groupes consultatifs. La plupart des initiatives municipales disposent déjà d'une sorte de soutien de base qui les aide à rassembler et à faciliter les méthodes de mobilisation de la communauté et des parties prenantes. Par exemple, la Ville de Calgary a joué un rôle de rassembleuse et a contribué à une série d'événements et de séances pour développer des stratégies intersectorielles, notamment en :

- Animant des séances d'écoute et d'apprentissage « Vivre et apprendre » avec des personnes ayant une expérience vécue ou du savoir expérientiel;
- Invitant les partenaires organisationnels et les parties prenantes à coanimer des séances « Vivre et apprendre » avec leurs clients et leurs contacts, y compris les personnes ayant une expérience de la pauvreté, les nouveaux arrivants et les jeunes;
- Convoquant des équipes de programme composées d'organisations locales et de spécialistes en la matière;
- Convoquant un groupe d'intendance intersectoriel communautaire, présidé par des activistes dans la communauté. Ce groupe s'est assuré de rester axé sur les expériences vécues par les personnes en matière de santé mentale et de toxicomanie;
- Invitant les fondations et les bailleurs de fonds locaux à se joindre à une table de mobilisation communautaire en vue de financer des projets pilotes de manière collaborative.

L'évaluation des besoins peut porter sur de nombreux domaines prioritaires. Les indicateurs de santé mentale peuvent aider à évaluer les besoins, mais il est également important de mesurer et d'évaluer les inégalités en matière de santé mentale. Pour adapter efficacement les traitements et les efforts de prévention, il est essentiel d'avoir une excellente compréhension, fondée sur des données et des éléments objectifs, de la manière dont les maladies mentales se manifestent et des

facteurs qui nuisent à la santé mentale. Par exemple, l'organisme *Thrive NYC*, de la ville de New York, s'est penché sur les données et les éléments objectifs afin de mieux comprendre la crise de santé mentale qui sévit dans la ville et ses impacts, ainsi que l'accès et la prestation des soins en fonction de divers groupes d'âge, des facteurs sociodémographiques et de la géographie.

De même, *Thrive LDN*, de la ville de Londres, au Royaume-Uni, a publié un rapport exhaustif sur la cartographie de la santé mentale. Il détermine les principaux facteurs de risque et d'inégalité en matière de santé mentale afin d'identifier les domaines d'intervention prioritaires qui orienteront sa stratégie. Les facteurs de risque comprennent des facteurs démographiques, sociaux, culturels et sanitaires (par exemple, taux d'enfants vivant dans la pauvreté, taux de familles avec des couples séparés ou divorcés, taux de criminalité, logements surpeuplés, taux de chômage, accès aux services de santé mentale, taux de décès par maladie cardiovasculaire). L'organisme a également examiné les données en fonction de groupes cibles et d'enjeux clés, notamment les enfants et les jeunes, l'emploi et la santé mentale, la force et la résilience des collectivités, la prise en charge des situations de crise et les personnes ayant des besoins multiples et/ou complexes.

De nombreux indicateurs de résultats en matière de santé et de santé mentale peuvent être utiles dans le cadre d'une évaluation des besoins. Ceux-ci varieront en raison des différentes données recueillies d'une administration à l'autre. S'ils sont bien catégorisés, ces indicateurs pourraient révéler les inégalités en matière de santé mentale d'eux-mêmes. Voici quelques indicateurs possibles :

- Les données démographiques de la population, notamment la taille de la population, l'âge, le sexe, l'origine ethnique, les dépendances selon l'âge, l'état civil, le type de ménage et de famille, le statut d'immigration et les langues parlées.
- Les caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi, y compris le revenu, les taux de chômage, les niveaux d'éducation, le pourcentage de personnes vivant de programmes d'aide au revenu et de prestations sociales.
- Les indicateurs relatifs au logement et à l'itinérance, notamment le pourcentage d'enfants, de femmes, de familles et de personnes âgées vivant dans la pauvreté, le pourcentage de personnes en situation d'itinérance chronique dans tous les groupes d'âge et de toutes les identités de genre, le nombre de personnes vivant dans des refuges et la capacité des refuges d'urgence.
- Les indicateurs de santé, y compris les auto-évaluations de l'état de santé, l'accès aux services de santé (y compris les programmes d'aide aux employés), le nombre de personnes ayant accès aux soins primaires et le temps passé dans les services d'urgence.
- Les indicateurs de santé mentale et de toxicomanie, y compris les auto-évaluations de l'état de santé mentale, les patients hospitalisés à plusieurs reprises pour des maladies mentales, le nombre de personnes admises dans les services d'urgence pour des crises de santé mentale, le nombre d'interventions policières liées à des crises de santé mentale, le nombre d'arrestations et/ou de détentions de personnes atteintes de maladies mentales, les temps d'attente pour obtenir du soutien des services communautaires en matière de santé mentale, les admissions dans les refuges, etc.

La disponibilité et l'accès aux données peuvent varier selon les régions. Commencez votre recherche par les institutions ou les organisations qui collectent et diffusent régulièrement des données. Il peut s'agir d'équipes de santé locales, d'agences gouvernementales, de prestataires de services, d'organisations à but non lucratif, etc.

L'utilisation d'une combinaison de ces indicateurs appuiera les informations obtenues dans le cadre de l'analyse du contexte et des consultations des divers groupes de la communauté et des parties prenantes. L'adoption d'une approche fondée sur les forces dans l'évaluation des besoins, en dressant un portrait du cadre bâti et de la résilience de la collectivité qui viendraient renforcer et orienter la stratégie en matière de santé mentale, peut aussi être avantageuse. Par exemple, certaines communautés autochtones perçoivent la santé et le bien-être différemment, et il serait donc important de reconnaître et d'intégrer ces différences.

### 3. TROUVER DES PARTENAIRES ET COMMENCER LA PLANIFICATION

#### Établissement d'objectifs

L'établissement d'objectifs clairs et l'identification des populations cibles avant la mise en œuvre d'une initiative ou d'une stratégie de santé mentale sont essentiels à sa réussite. La plupart des stratégies comportent habituellement un objectif ultime, axé sur l'amélioration de la santé mentale et du bien-être de la population, accompagné d'une série de sous-objectifs et de domaines d'intervention prioritaires qui orientent les programmes et les activités précises. Ces derniers peuvent être développés en fonction des efforts consacrés à la recherche et la mobilisation.

Pour concevoir les meilleures stratégies en matière de santé mentale, il faut fixer des objectifs clairs en collaboration avec les partenaires communautaires, eux-mêmes identifiés dans le cadre du processus de mobilisation antérieur. Le processus d'établissement des objectifs commence par un partage d'idées d'ensemble, puis la détermination de quelques objectifs à fortes retombées qui constituent le point névralgique de la stratégie globale. En règle générale, ils découlent d'une vision commune d'une municipalité dans laquelle tous les résidents jouissent de la meilleure santé mentale possible; les objectifs peuvent ensuite être choisis après avoir pris en compte la participation et les rôles des différentes institutions, le financement et les délais, tous convenus avec les parties prenantes.

Tout au long de la planification d'une stratégie de santé mentale, il est important de garder à l'esprit la viabilité du programme afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, notamment en veillant à ce que les capacités suffisantes soient disponibles, non seulement pour mettre en œuvre la stratégie, mais aussi pour l'évaluer et l'adapter continuellement. Au tout début, en particulier, une initiative municipale pourrait ne pas être en mesure de s'engager à long terme, il est donc essentiel d'avoir un plan de transition vers la communauté. Essayez d'évaluer à l'avance les aspects d'un programme qui doivent absolument être maintenus, et ceux pour lesquels une souplesse locale ou communautaire peut être autorisée.

Parmi les sous-objectifs municipaux courants, citons :

- La promotion et la prévention, qui englobent la stigmatisation et la discrimination, l'éducation et la formation, ainsi que la détection et les interventions précoces;
- L'amélioration du fonctionnement du système de santé mentale en place dans la municipalité, notamment la collaboration et la coordination des systèmes et l'accès aux services;
- La prévention et les interventions en situations de crise;
- La mobilisation et l'optimisation des forces de la collectivité;
- La réduction des disparités.

Les populations cibles spécifiques sont les suivantes :

- Les enfants et les jeunes;
- Les personnes en âge de travailler;
- Les aînés;
- Les groupes en quête d'équité, notamment les peuples autochtones, les personnes racisées, les personnes handicapées et celles qui s'identifient comme LGBTQI2SA.

## 4. ÉTABLIR L'ÉQUIPE DIRIGEANTE ET LES RESPONSABILITÉS

### Équipe dirigeante

Le groupe responsable ou l'équipe dirigeante de l'orientation stratégique et de la mise en œuvre de l'initiative ou de la stratégie en matière de santé mentale varie selon la municipalité. En général, l'équipe dirigeante comprend une équipe de base, composée d'une combinaison de gestionnaires d'organisations et du gouvernement, parfois soutenus par des équipes consultatives chargées de guider le développement et la mise en œuvre.

Des gestionnaires doivent être désignés pour guider l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie municipale de santé mentale et de bien-être. Les gestionnaires peuvent aider à s'assurer que les structures, les politiques, les processus et les procédures nécessaires sont en place et qu'ils concordent aux objectifs et aux principes de la stratégie. Une équipe dirigeante est généralement composée de responsables organisationnels issus de secteurs et d'organisations susceptibles de faire évoluer les politiques et les systèmes, certaines incluant également des membres et des défenseurs de la communauté.

L'inclusion de membres de la communauté, mise en œuvre autant pour le développement d'une stratégie par la Ville de Calgary que par *Black Thrive Lambeth* (London, UK), dans la l'équipe dirigeante est recommandée., Celle-ci permet de s'assurer que l'approche de la stratégie reste centrée sur les besoins de la communauté. Les personnes ayant une expérience vécue devraient également participer aux processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation, car elles peuvent identifier les obstacles et les problèmes existants qui nuisent à la prestation des services. Il est important de s'assurer que les personnes ayant une expérience vécue et les membres des groupes en quête d'équité continuent d'être mobilisés et inclus tout au long du processus de mise en œuvre; les efforts investis dans cette mobilisation en vaudront la peine.

Par exemple, *Thrive NYC* dispose d'un comité municipal pour la santé mentale, composé de plus de 20 agences municipales issues de divers secteurs gouvernementaux, dont la santé, les services sociaux, les forces de l'ordre, les services éducatifs, le développement de la jeunesse, les relations de travail et les parcs et les loisirs. Ce comité est chargé de gérer et de mettre en œuvre efficacement les initiatives en matière de santé mentale, en particulier celles qui incluent plusieurs organismes. L'agence de la santé et de l'hygiène mentale de New York (*Department of Health and Mental Hygiene*) assure la direction technique du comité et de la communauté au sens large. Cette agence est en outre soutenue par un comité des services communautaires, un organe mandaté par la charte de la Ville qui conseille ses travaux. Le comité des services communautaires est composé de membres représentant un éventail de communautés, d'organisations et de points de vue. *Black Thrive Lambeth* met également l'accent sur le recours à des partenaires spécialistes et à la communauté pour guider son orientation stratégique et sa mise en œuvre. L'organisme dispose d'une équipe de facilitation dirigée par des Noirs et composée de dix personnes qui coordonnent les travaux avec les partenaires et la communauté.

Une fois les trois premières étapes franchies, les gestionnaires et les groupes de direction, tout comme les élus et les élus des municipalités, auront l'occasion d'examiner les possibilités d'améliorer l'efficacité de leur représentation auprès des autres ordres de gouvernement. L'évaluation des lacunes fournit l'occasion de démontrer objectivement où des fonds et des programmes supplémentaires que la municipalité ne peut pas encore fournir sont nécessaires. Une mobilisation globale sur les besoins en matière de santé mentale et de bien-être fournira une contribution importante des représentants et des citoyens sur ce dont ils ont besoin, et les partenaires qui ont été mobilisés offrent des possibilités de représentation d'intérêts et de pression collectives. Il peut être bénéfique de refaire ce processus après l'achèvement des sept étapes, lorsque la municipalité et les partenaires seront en mesure de démontrer leurs contributions et leurs efforts, ainsi que de fournir des résultats d'évaluation montrant les lacunes que d'autres ordres de gouvernement peuvent être invités à combler. Si les élus, élus et les municipalités peuvent réaliser de grands progrès pour améliorer la santé mentale et le bien-être des résidents et des communautés, ils ne devraient pas avoir à le faire seuls.



## Responsabilités

La définition de responsabilités claires est essentielle pour garantir que l'équipe dirigeante respecte son engagement à l'égard de la mise en œuvre de la stratégie et fait de son mieux pour atteindre ses objectifs, ainsi que pour faire participer le grand public. La plupart des initiatives s'engagent à publier des rapports d'activité annuels accessibles au public, qui mettent en évidence les principales mesures entreprises au cours de chaque année, en plus de leurs retombées. Il peut s'agir des progrès dans certains indicateurs, du nombre de personnes touchées, du nombre d'activités ou de programmes mis en œuvre, du nombre de formations dispensées, etc.). Des mécanismes efficaces et accessibles doivent également être mis à la disposition des membres de la communauté afin qu'ils contribuent à la responsabilisation des décideurs vis-à-vis des engagements de la stratégie en exprimant leurs préoccupations éventuelles. Il est particulièrement important de cibler les groupes en quête d'équité, qui peuvent être plus difficiles à atteindre.

Calgary a intégré des mécanismes d'imputabilité dans les rôles et les responsabilités des membres de son équipe dirigeante en veillant à inclure des personnes capables de mettre en œuvre le changement. La Ville demande également à ses partenaires de rendre compte des progrès réalisés dans les activités dont ils sont directement responsables, avec leurs propres processus de reddition de comptes, y compris ceux du comité. *Thrive NYC* fait appel à un comité des services communautaires, dont les membres représentent un large éventail de communautés, d'organisations et de points de vue, pour aider à produire des rapports annuels et à rendre compte des progrès réalisés.

## Affectation de ressources et financement

Les équipes dirigeantes responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de santé mentale doivent utiliser les sources de financement existantes et explorer et identifier les possibilités de financement complémentaire au besoin. Idéalement, le financement devrait être à long terme et souple. Si les fonds proviennent de l'enveloppe municipale, il est important que les objectifs de financement de la stratégie ne dissuadent pas ou n'empêchent pas les organisations communautaires d'être admissibles ou de mettre en œuvre efficacement les services.

Les initiatives municipales en matière de santé mentale peuvent être financées au moyen de plusieurs modèles. Le modèle habituel consiste à utiliser les fonds de l'enveloppe municipale pour financer une initiative particulière visant à améliorer la santé mentale, puis à susciter des changements dans le système de santé mentale afin de mieux répondre aux besoins de la communauté. Les stratégies de santé mentale de Calgary et de New York sont toutes deux financées par le gouvernement municipal, mais Calgary a réussi à obtenir de l'aide d'autres bailleurs de fonds pour financer rapidement des projets pilotes afin d'évaluer s'ils fonctionnent et s'ils peuvent ou doivent être élargis.

D'autres sources de financement peuvent provenir de subventions et de contributions provinciales et fédérales en matière de santé mentale et de toxicomanie, ou par l'entremise d'autres sources de financement destinées à des stratégies gouvernementales plus larges, notamment en matière de pauvreté, d'itinérance et d'autres soutiens sociaux. Puisqu'il est nécessaire d'améliorer la santé mentale et de diminuer les maladies mentales, les services existants qui soutiennent indirectement l'amélioration de la santé mentale peuvent être mis à profit pour soutenir les stratégies de santé mentale des municipalités.

En 2021, Calgary a financé plus de 18 organisations différentes pendant une période de six mois par l'entremise de son fonds « Change Can't Wait! ». Tous les programmes admissibles correspondaient à un ou plusieurs des trois thèmes suivants : 1) Se sentir bien : le bien-être chez-soi, à l'école, au travail et dans la communauté, 2) Obtenir de l'aide : ce dont vous avez besoin, quand, où et comment vous en avez besoin, et 3) Être en sécurité : la sécurité en tout temps, surtout en situation de crise. Parmi les programmes financés figurent une série de webinaires sur le bien-être qui font la promotion de la santé et du bien-être auprès de la communauté coréenne de Calgary, un programme de rétablissement basé sur la culture pour les membres de la nation Siksika vivant en milieu urbain qui sont confrontés à des problèmes de santé mentale et de toxicomanie, et un programme de santé mentale et de bien-être basé sur la musique à l'intention des immigrants qui se présentent à une clinique de suivi de COVID-19 prévoyant de la sensibilisation dans les communautés qui ont des besoins non comblés en matière de santé mentale.



## 5. MESURER ET RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS

La mesure des résultats des programmes et activités de santé mentale dépend souvent de la disponibilité de données au niveau de l'organisation et de la population, en utilisant des sources telles que Statistique Canada et les ministères et réseaux provinciaux de soins de santé. La mesure des résultats devrait inclure à la fois des données sur les processus et les résultats afin d'évaluer les lacunes et d'aider à orienter les efforts futurs.

### Établissement des résultats et des indicateurs

À Calgary, l'équipe dirigeante a identifié les résultats du processus, les résultats à court terme et les résultats à long terme (c'est-à-dire les relations de collaboration formées, les personnes mieux préparées à faire face aux difficultés, etc.). Cependant, la majorité d'entre eux ne sont pas quantifiables et sont donc plus difficiles à mesurer à plus grande échelle. La Ville de New York avait une approche plus globale pour la mesure des résultats : elle a identifié des indicateurs au niveau de la population pour mesurer si *Thrive NYC* faisait des progrès dans l'amélioration de la santé mentale. Cette approche est le résultat des travaux de leur groupe consultatif scientifique, composé de spécialistes nationaux et internationaux en matière d'épidémiologie, de traitement, de soins et de facteurs sociaux de la santé mentale. Ce groupe a été essentiel pour comprendre les retombées des programmes au niveau de la population et la manière dont les programmes comblent les lacunes en matière de soins de santé mentale.

### Indicateurs potentiels

Voici une liste d'indicateurs démographiques et sociaux possibles à utiliser pour mesurer, assurer le suivi et rendre compte des résultats :

- Taux de la population en fonction du groupe ethnique et du groupe d'âge;
- Quartiers les plus touchés par la COVID-19 (taux d'infection, hospitalisations et décès);
- Taux de vaccination;
- Pourcentage de personnes nées à l'extérieur du Canada;
- Pourcentage de personnes qui ont des capacités limitées en français ou en anglais;
- Niveaux d'éducation de la population (ceux qui n'ont pas terminé leurs études secondaires, ceux qui ont un diplôme d'études secondaires, ceux qui ont une certaine expérience des études collégiales ou universitaires, ceux qui ont un diplôme d'études supérieures, etc.);
- Pourcentage de personnes en situation de pauvreté;
- Taux de chômage;
- Taux d'incarcération;
- Taux de personnes ayant vécu des expériences négatives pendant l'enfance.

Outre les indicateurs globaux qui concernent des facteurs démographiques et sociaux et mesurent les retombées au niveau de la population, les résultats doivent également être mesurés au niveau du programme. Cela variera et dépendra des programmes et des activités prévus dans la stratégie. Les organisations peuvent recueillir et fournir des données relatives aux indicateurs clés (par exemple, le nombre de personnes desservies) par le biais d'enquêtes, d'examen de la clientèle et d'observations. Dépendant des capacités et des ressources disponibles, ces indicateurs peuvent être mis à jour trimestriellement, semestriellement ou annuellement.

En plus de la mesure des résultats de performance, il est également important de saisir et d'évaluer qualitativement et quantitativement la portée globale de la santé mentale tout au long du processus de planification; cela inclut des éléments comme les réunions, les partenariats, les nouvelles ressources, et le nombre de participants et de personnes présentes aux divers événements de consultation et de mobilisation. Il est peu probable que des changements surviennent à court terme sur les taux et les résultats en matière de santé mentale dans la population; il est donc important de mesurer les processus plutôt que de mesurer seulement les résultats afin de maintenir l'intérêt et l'énergie à long terme dans la stratégie.



## 6. MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

Les types de programmes et d'activités mis en œuvre dans le cadre de la stratégie de santé mentale et de bien-être doivent être harmonisés sur les objectifs généraux, les sous-objectifs et les domaines prioritaires. Les municipalités devraient s'inspirer des commentaires des intervenants, des pratiques exemplaires, des programmes pilotes à exécution rapide et des données pour éclairer la prise de décisions lorsqu'elles envisagent les programmes à mettre en œuvre. En particulier, les organisations de la société civile identifiées précédemment qui dispensent des services et des soutiens en matière de santé mentale et de bien-être communautaires pourraient être de précieux partenaires à ce stade du processus de mise en œuvre.

Il est probable que les besoins des différentes communautés et des groupes en quête d'équité au sein d'une municipalité soient différents et qu'ils évoluent au fil du temps en fonction de la population et des changements démographiques. Il est important de veiller à ce que certains programmes et services soient axés sur la communauté et adaptés aux différents groupes et secteurs de la région afin d'instaurer la confiance et d'atténuer les inégalités existantes.

### Exemples de domaines de programmation

- **Sensibilisation et formations communautaires**

Comprend des activités pour mettre fin à la stigmatisation et à la discrimination, apprendre à reconnaître les problèmes de santé mentale, savoir où trouver des services et comment y accéder, améliorer la connaissance de la santé mentale, et dispenser de la formation en premiers soins en santé mentale.

- **Accompagnement et services**

Comprend la navigation sur des sites web, le renforcement des connexions par le biais de réseaux et de collaborations, le renforcement des capacités communautaires, l'accès par l'entremise d'écoles et de milieux de travail, l'utilisation de la technologie, les évaluations des retombées en matière d'équité en santé mentale.

- **Écoles**

Comprend les programmes et les activités destinés aux enfants et aux jeunes, tels que les réseaux d'écoles saines mentalement, les cliniques placées dans les écoles à besoins élevés, l'accès précoce aux services.

- **Milieux de travail**

Comprend les programmes et les activités qui mobilisent les employeurs, soutiennent la création de milieux de travail sains mentalement, dispensent de nouveaux soutiens et de services d'aide aux employés améliorés ou recentrés pour les personnes en âge de travailler. Les employeurs des secteurs public et privés peuvent également veiller à ce que les entrepreneurs fournissent une assistance adéquate.

- **Logements-services**

Comprend des initiatives qui favorisent un accès et un financement élargis pour la croissance des logements avec services de soutien.

- **Lutte contre le racisme**

Comprend des initiatives visant à lutter contre le racisme systémique, la haine et la discrimination, et à favoriser une meilleure compréhension et une plus grande sensibilisation des diverses communautés, notamment dans le cadre des programmes municipaux et sur les milieux de travail.





- **Renforcement du capital social**  
Comprend des initiatives visant à établir et à maintenir des liens et des relations au sein des communautés.
- **Renforcement de la résilience**  
Comprend des programmes éducatifs pour aider les gens à établir des relations saines avec leurs amis, leurs familles et les membres de la communauté, à développer leur confiance et à prendre soin d'eux-mêmes.
- Parmi les **autres domaines** à considérer figurent la gestion des cas, l'intégration des soins de santé primaires, le soutien par les pairs, les approches alternatives aux interventions policières en situation de crises de santé mentale, les soins à domicile et les services de réduction des risques.

Les programmes et les activités doivent être centrés sur les besoins de la communauté. Dans certaines régions, une grande partie de la population a besoin d'accéder à des soins sensibles et culturellement appropriés, ce qui peut comprendre la création de programmes spécifiques à la culture et axés sur le groupe ethnique, qui répondent aux besoins raciaux et culturels des personnes desservies. Pour ce faire, il est à nouveau important de laisser place aux voix des membres de la communauté dans toutes les étapes des processus décisionnels afin de garantir l'inclusivité des programmes et leur représentativité dans les communautés qu'ils servent. Par exemple, *Black Thrive Lambeth* se concentre sur la réduction des disparités pour les Noirs, et met en priorité la recherche menée par des Noirs pour les éléments objectifs et les politiques. En collaboration avec des membres de la communauté, l'organisme a dirigé la conception conjointe du service *Culturally Appropriate Peer Support & Advocacy* (CAPSA) de la *Lambeth Living Well Network Alliance*, un service de soutien culturellement approprié dispensé par des pairs et dirigé par des Noirs, qui offre une aide aux personnes qui ressentent de l'anxiété ou du stress ou qui ont de la difficulté à accéder aux services de santé mentale et de bien-être.

## 7. ÉVALUER LA STRATÉGIE ET POURSUIVRE LES TRAVAUX

L'évaluation doit être un élément permanent et cohérent de la mise en œuvre. Bien que votre stratégie puisse être fondée sur des éléments objectifs et inclure les pratiques exemplaires, chaque collectivité est différente. Il est donc primordial de veiller à ce que la mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi et d'une évaluation à chaque étape afin de l'adapter, au besoin.

Le processus d'évaluation de la stratégie en matière de santé mentale dépend des ressources disponibles et des besoins de la collectivité. Certaines peuvent décider de s'appuyer sur des données internes obtenues au niveau de l'organisation et de la population pour évaluer leurs programmes, tandis que d'autres peuvent faire appel à des organisations externes ou à un comité ou un groupe consultatif pour superviser leurs progrès. Calgary fait appel à un réseau de spécialistes de l'évaluation issus de ses partenaires stratégiques qui consultent des évaluateurs externes pour développer et mettre en œuvre un cadre de mesure et d'évaluation commun.

L'évaluation est cruciale pour poursuivre vos travaux et faire évoluer votre stratégie. Qu'elle soit effectuée à l'interne, à l'externe ou les deux, les gestionnaires et la communauté doivent convenir de la manière d'appliquer les conclusions de l'évaluation afin de donner suite aux efforts de la stratégie. Qu'est-ce qui a fonctionné? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné comme les proposants l'avaient espéré, mais qui pourrait être résolu?

Après avoir terminé l'évaluation, le cycle en sept étapes décrit ci-dessus doit recommencer. Le cycle doit être considéré comme un processus itératif et un cheminement permanent, et non comme une course vers une unique ligne d'arrivée.

1. Passez en revue l'analyse du contexte initiale. Doit-elle être mise à jour, sur la base de facteurs externes et des progrès réalisés?
2. Réengagez-vous. Comment l'équipe dirigeante et la communauté perçoivent-elles les progrès et les défis? Quelles sont les lacunes qui, selon eux, doivent être comblées ensuite?
3. Réévaluez les partenaires et le plan. Quels intervenants ont pu être oubliés à l'origine, et quels pourraient être mobilisés maintenant? Certains partenaires ont-ils besoin d'un soutien accru pour continuer? Quel est le prochain cycle du plan?
4. Réévaluez l'équipe dirigeante et les responsabilités. Certains gestionnaires doivent peut-être être remplacés (pour diverses raisons), ou les personnes représentant certains secteurs ont peut-être besoin de renforts. Les responsabilités établies ont-elles fonctionnées? Pourraient-elles être améliorées? Comment? Outre les mesures quantitatives et qualitatives mentionnées à l'étape 5 ci-dessous, il est essentiel que l'équipe dirigeante, les partenariats et les réseaux qui ont été formés s'évaluent eux-mêmes et soient évalués et appréciés par d'autres parties de l'initiative, y compris le public.
5. Continuez de mesurer et de faire rapport. De nouvelles mesures sont-elles nécessaires? Est-ce que certaines mesures n'étaient pas utiles? Dans quelle mesure les rapports ont-ils été lus, et comment pourraient-ils être plus utiles? L'équipe dirigeante, les partenaires et les réseaux sont-ils satisfaits des progrès réalisés?
6. Mettez en œuvre des programmes, anciens et nouveaux. Quels programmes ont réussi et quels pourraient être arrêtés temporairement? Quels programmes ont rencontré des difficultés, mais pourraient être améliorés? Quels nouveaux efforts sont nécessaires sur la base des trois premières étapes?
7. Réévaluez, et recommencez.

Grâce à ce cycle de création, de mise en œuvre et de réévaluation, les municipalités ont une occasion exceptionnelle d'améliorer la santé mentale et le bien-être de toute leur population, d'améliorer les déterminants sociaux de la santé, de renforcer la résilience communautaire et de créer une économie plus saine pour tous.

