

# L'union fait la force !

Renforcer la  
collaboration  
au sein  
du comité de  
travail sur  
la Politique  
municipale en  
matière d'alcool  
– Jeunesse à  
Sherbrooke

Note d'orientation

## L'union fait la force ! Renforcer la collaboration au sein du comité de travail sur la Politique municipale en matière d'alcool – Jeunesse à Sherbrooke.

### En bref.

- Sherbrooke Ville en santé (SVS) a entrepris le projet Politique municipale en matière d'alcool – Jeunesse (PMMA – Jeunesse), qui vise à réduire les méfaits reliés à l'alcool chez les jeunes de la région.
- Un comité de travail composé de représentants de diverses organisations se réunit régulièrement et mène des actions collaboratives dans le cadre de la PMMA.
- Le comité de travail est demeuré soudé malgré la pandémie. Plusieurs recommandations sont proposées pour maintenir la force de la collaboration :

- Présenter des faits marquants à propos de l'enjeu à aborder;
- Inviter des organisations aux objectifs distincts à faire partie du comité et permettre aux membres d'en apprendre sur les travaux des autres;
- Consulter tous les membres pour développer un objectif du comité de travail distinct du mandat des organisations membres;
- Inviter à faire partie du comité des organisations aux vues semblables ou entre lesquelles des relations sont déjà établies;
- Pendant les réunions, laisser aux membres le temps de tenir des discussions ouvertes et d'échanger des idées en toute confiance;
- Mettre en place une démarche gagnant-gagnant pour amener les membres à percevoir l'intérêt de la collaboration;
- Protéger la confidentialité de l'information communiquée au sein du comité de travail et permettre la participation volontaire des membres;
- Attirer l'attention sur la productivité du comité en établissant des plans et des objectifs clairs et en soulignant les progrès et les réalisations;
- Veiller à ce que les dirigeants du comité stimulent l'engagement et la participation des membres au moyen de stratégies telles que : établir des ordres du jour et des réunions structurés, se montrer passionnés par les enjeux vécus dans la communauté, veiller à l'obtention de résultats, se concentrer sur les objectifs communs, écouter les membres, comprendre le mandat de leurs organisations et reconnaître leur expertise;

### Pourquoi la collaboration entre organisations est importante pour réduire les méfaits reliés à l'alcool chez les jeunes

La consommation excessive d'alcool est associée à des risques graves pour la santé et la sécurité des jeunes<sup>1</sup>. Même si bon nombre de jeunes modifient leurs habitudes de consommation en vieillissant, la consommation excessive (en particulier le calage d'alcool) a des conséquences immédiates, notamment l'augmentation du risque de blessures, d'accidents de la route, de violence et de comportements sexuels à risque<sup>2</sup>. Les jeunes sont particulièrement à risque de consommation excessive en raison des changements qui surviennent dans le système socio-affectif de leur cerveau et du faible développement de leurs mécanismes d'autodiscipline.

Selon une enquête menée auprès d'étudiants du niveau postsecondaire, les raisons les plus souvent invoquées pour consommer de l'alcool sont pour socialiser, célébrer, renforcer les liens affectifs avec ses amis et atténuer un sentiment de stress ou d'anxiété<sup>3</sup>. Il demeure socialement accepté de s'enivrer et les connaissances sur l'alcool sont rudimentaires<sup>3</sup>. Les attitudes envers l'alcool (p. ex., penser que la consommation excessive n'est pas un problème et qu'elle est normale en contexte postsecondaire) et les attentes envers la consommation d'alcool (p. ex., avoir du plaisir ou accroître sa confiance) influent également sur la forte consommation chez les étudiants<sup>1</sup>. Compte tenu de cette complexité, la réduction des méfaits reliés à l'alcool chez les jeunes ne peut pas être abordée par une intervention ponctuelle ou par une seule organisation. Au contraire, la collaboration entre de nombreuses entités (gouvernementales et non gouvernementales) et l'action concertée sont nécessaires.

**Abréviations :**

SVS	:	Sherbrooke Ville en santé
PMMA – Jeunesse	:	Politique municipale en matière d'alcool – Jeunesse

### Ce que Sherbrooke fait pour réduire les méfaits liés à l'alcool chez les jeunes

Les organisations de Sherbrooke collaborent depuis longtemps pour promouvoir la santé des résidents de la ville. En 1987, la municipalité s'est jointe au réseau Villes-santé de l'Organisation mondiale de la santé et a mis sur pied le projet Sherbrooke Ville en santé (SVS). Par la collaboration entre organisations et la participation citoyenne, SVS vise à améliorer la santé et la qualité de vie de la population, tout en favorisant et en soutenant le développement de milieux de vie sains<sup>4</sup>. En 2016, SVS a entrepris un projet visant à réduire les méfaits liés à l'alcool chez les jeunes à Sherbrooke : la Politique municipale en matière d'alcool – Jeunesse (PMMA – Jeunesse)<sup>5</sup>. Un comité de travail réunissant diverses organisations a été mis sur pied pour mener à bien la PMMA. Ce comité inclut des représentants de collèges et d'universités, des professionnels de la santé, des représentants de la santé publique, de la police, de la Ville de Sherbrooke et du Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances<sup>6</sup>. Le comité de travail, qui se réunit trois à quatre fois par année, a lancé la campagne de sensibilisation *Garde ça le fun*. En 2019-2020 et en 2021-2022, des messages visant à prévenir la consommation excessive d'alcool chez les jeunes ont été publiés dans les médias sociaux et sur les autobus de la Société de transport de Sherbrooke<sup>7,8</sup>.

# C'est toi qui décides ce que tu bois.



GARDE ÇA LE FUN.ca



PEP-IMA  
Partenariat en  
éducation postsecondaire  
Méfaits de l'alcool



### Renforcer la collaboration au sein du comité de travail sur la Politique municipale en matière d'alcool.

Entre janvier et octobre 2021, l'équipe de recherche **HARMONICS** a interviewé 12 membres du comité de travail sur la PMMA afin de comprendre comment les organisations membres travaillent ensemble de façon durable pour agir sur les méfaits liés à l'alcool chez les jeunes. Même si le comité a continué de se rencontrer périodiquement pendant la pandémie, le présent document contient des recommandations pour maintenir la force de la collaboration. Ces recommandations, basées sur les constats tirés de ce projet de recherche, sont divisées en quatre thèmes qui sont ressortis des entrevues : 1) l'arrimage des objectifs; 2) le développement de la confiance entre les organisations membres; 3) le déclenchement et le maintien de leur engagement; et 4) le rôle des dirigeants du comité de travail.

**Citations :**

Tous les passages entre guillemets sont des citations des membres du comité de travail qui ont été interrogés dans le cadre du projet de recherche.

## 1. Assurer l'arrimage des objectifs

**Recommandation : Présenter des faits marquants à propos de l'enjeu à aborder pour arrimer les objectifs des différentes organisations.**

Pour arrimer les objectifs des organisations membres, l'une des principales stratégies utilisées a été de les sensibiliser à l'importance d'aborder les méfaits reliés à l'alcool chez les jeunes. Pour ce faire, des ressources leur ont été fournies, notamment un rapport de recherche, des infographies et des données sur les hospitalisations dans la région attribuables à la consommation d'alcool chez les jeunes. L'utilisation des données a suscité l'enthousiasme des membres et les a motivés à participer, car elle a généré une préoccupation et une responsabilité communes quant à la nécessité d'agir sur cet enjeu, tout en créant un sentiment d'appartenance au comité de travail. En définissant collectivement un problème, les membres ont été en mesure de s'arrimer autour d'un objectif commun. Le comité a ainsi pu collaborer à l'établissement d'un plan d'action, ce qui a ensuite facilité la mise en oeuvre.

« Parfois il y a des comités qui ont [...] des rencontres, des rencontres, puis finalement il n'y a rien qui se produit parce que personne n'est d'accord. Avec notre comité ce n'est pas le cas. Vraiment depuis le début, après avoir vu les statistiques, on avait un plan. On a regardé ce que l'on pouvait faire, on a demandé l'opinion des étudiants. Puis je trouve que tout le monde était d'accord pour aider aussi. »

« Chacun [a dû] se regarde[r] dans le miroir et réfléchir à qu'est-ce que chaque institution, chaque membre de la communauté pouvait faire pour diminuer ce problème-là. »

« Autour de la table il n'y a personne dont la mission est de travailler sur la réduction des méfaits chez les jeunes, personne là! »

L'union fait la force ! Renforcer la collaboration au sein du comité de travail sur la Politique municipale en matière d'alcool – Jeunesse à Sherbrooke

**Recommandation : Veiller à ce que l'objectif du comité de travail soit distinct des objectifs des organisations membres et consulter tous les membres pour créer une perception d'équité entre les organisations.**

Puisque l'objectif du comité de travail ne correspond au domaine d'activité d'aucune des organisations membres, aucune n'a un contrôle total sur l'enjeu abordé. Ainsi, chaque membre a le sentiment de contribuer au travail à part égale. Par ailleurs, comme les organisations ont été consultées lors de l'élaboration du plan d'action, l'avis général est que les perspectives de tous les membres sont représentées.

**Recommandation : Inviter des organisations aux objectifs distincts à faire partie du comité de travail et permettre aux membres d'en apprendre sur les travaux des autres pour éviter les chevauchements des responsabilités des membres.**

Un risque de conflits existait entre les organisations membres agissant sur des enjeux semblables (par exemple, la réduction des méfaits), mais les membres du comité de travail ont été choisis dans le souci d'éliminer le dédoublement des tâches et surtout, de combler les lacunes à travers le travail collectif.

« Ça vient servir la mission de ceux qui sont déjà en place, ça ne vient pas leur enlever quelque chose. »

Le comité de travail est un espace de communication régulière entre ses membres, ce qui leur a permis d'en apprendre sur l'environnement de travail des autres (leur « carré de sable ») et a contribué à réduire les risques de dédoublement. Pour comprendre le carré de sable des autres, il a fallu comprendre leurs valeurs, leur travail et ce qui se passe « sur le terrain ». Cela a aidé les membres à délimiter les rôles de chacun. Par ailleurs, en cas de doute quant à la compétence sur un enjeu, le comité a été un espace pour communiquer dans une atmosphère amicale, ce qui a généralement permis d'éviter les conflits.

## 2. Établir la confiance

**Recommandation :** Lors du lancement du comité de travail, inviter comme membres des organisations aux vues semblables ou entre lesquelles des relations sont déjà établies pour établir des valeurs communes et susciter la confiance entre les membres.

Les bonnes relations qui existaient déjà entre certains membres du comité de travail ont contribué à l'établissement de la confiance entre les membres pendant la constitution du comité. Puisque ces membres avaient déjà échangé de l'information avant leur adhésion au comité de travail, ils ne se sentaient pas menacés en général lorsqu'ils devaient communiquer avec les autres au sein du comité.

En invitant des organisations aux vues similaires à collaborer à la politique en matière d'alcool chez les jeunes, il a été possible de mettre en place une politique interne au sein du comité de travail qui mettait de l'avant les valeurs communes de partenariat, de justice sociale et d'inclusion, ce qui a limité les différends entre les membres au fil du temps. Lorsque des conflits se sont produits, les valeurs et les objectifs communs ont favorisé la cohésion du comité et le consensus, car les membres ont été en mesure de discuter des problèmes et de trouver un terrain d'entente pour régler leurs différends, même s'ils n'étaient pas entièrement en accord.

« Comme on avait tous le même objectif, la même valeur centrale, on pouvait mettre un peu de côté les missions de nos organismes, puis dire par la suite de quelle manière on pourrait l'intégrer dans nos milieux, considérant que ça c'est notre priorité dans ce contexte-là. »

**Recommandation :** Pendant les réunions, laisser aux membres le temps de tenir des discussions ouvertes et d'échanger des idées en toute confiance.

Une stratégie délibérée a consisté à donner aux membres, pendant les réunions, des occasions de discuter ouvertement d'enjeux et de partager leurs idées. Cela a généré un sentiment d'appartenance fort et durable. Les dirigeants étaient à l'écoute des réflexions des autres, y compris des idées qui n'étaient pas réalisables. Les membres étaient motivés à participer, car ils étaient à l'aise de discuter avec les autres pendant les réunions et se sentaient écoutés dans l'ensemble du processus, ce qui a, en définitive, apaisé leur crainte de perte de contrôle. L'atmosphère conviviale des réunions a également permis de discuter de l'importance d'intervenir sur d'autres enjeux que la consommation d'alcool chez les jeunes. Elle a ainsi permis la création de nouveaux partenariats, tout en favorisant la communication continue entre les organisations membres en vue d'aborder ces autres enjeux.

« Tout le monde peut parler aisément autour de la table, il n'y a pas de malaise. Je pense qu'un bon leader est capable de comprendre ses membres [...] Elle est capable de nous mettre à l'aise autour de la table. »

### 3. Susciter et maintenir l'engagement

**Recommandation : Mettre en place une démarche gagnant-gagnant pour amener les membres à percevoir l'intérêt de la collaboration.**

L'adoption d'une démarche gagnant-gagnant, structurée d'une façon qui satisfait aux intérêts de tous les participants, a facilité la collaboration et renforcé l'implication des membres. Plusieurs d'entre eux ont défini des intérêts précis qui les motivaient à aborder la question des méfaits liés à l'alcool chez les jeunes et se sont par la suite investis davantage dans la collaboration. Voir comment leurs objectifs s'arrimaient a aidé les membres à cerner les avantages particuliers de l'action collaborative sur cet enjeu à un moment où ils ne s'étaient pas encore tous engagés à travailler ensemble. Ces avantages incluaient l'accès à des ressources et de la formation, ainsi que des occasions inédites de collaborer avec d'autres secteurs. Certains membres ont indiqué que ces avantages leur avaient permis de mieux comprendre en quoi leur organisation en aurait « pour son argent » en travaillant à contrer les méfaits liés à l'alcool chez les jeunes. Des membres ont également signalé que, dans les moments où ils ne voyaient pas de convergence entre leurs intérêts et les objectifs du comité de travail, ils participaient tout de même aux réunions mais n'accordaient pas autant d'importance aux travaux du comité, ce qui faisait diminuer leur mobilisation au fil du temps. Inversement, s'ils constataient des changements dans les objectifs du comité de travail qui les rapprochaient de leurs intérêts, ils accordaient une importance accrue aux travaux et se mobilisaient davantage.

« C'est sûr que moi je continue à participer tant que ça va être en lien avec mon travail. »

**Recommandation : Protéger la confidentialité de l'information communiquée au sein du comité de travail et permettre la participation volontaire des membres pour réduire les réticences à participer et stimuler l'implication.**

Le comité de travail a été structuré de façon à réduire les réticences à participer et à stimuler l'implication. Des accords juridiques ont été signés pour protéger la confidentialité des membres lorsqu'ils divulguent des données au sein du comité, ce qui a favorisé l'implication de certains membres qui étaient initialement hésitants. La nature volontaire de la participation a aussi favorisé l'engagement, car les membres n'avaient pas l'impression qu'ils étaient tenus de mettre en oeuvre les actions définies par le comité de travail. Les organisations sentaient donc qu'elles restaient en contrôle dans le cadre du processus.

**Recommandation : Profiter des réunions du comité de travail pour souligner sa productivité, en établissant des plans et des objectifs clairs puis en soulignant les progrès et les réalisations afin de favoriser l'engagement soutenu des membres.**

Constater les progrès et les réalisations, rester concentrés sur la mise en oeuvre d'actions concrètes, élaborer des plans clairs et établir des partenariats : tous ces résultats étaient vus par les membres du comité comme de premiers succès. Par exemple, l'un d'eux a décrit avec fierté une occasion où le projet avait été présenté à des ministres fédéraux. Grâce à ces premiers succès, les membres ont constaté que les travaux du comité étaient réalisables malgré leur complexité, ce qui les a aidés à percevoir la valeur du comité et les a encouragés à maintenir leur engagement et leur participation. Au fil du temps, les membres du comité se sont aussi sentis inspirés par ces réussites et ont commencé à anticiper les travaux à réaliser en vue des réunions et à se préparer activement, ensemble, avant les réunions. Ainsi, celles-ci sont devenues de plus en plus productives.



« On voyait que l'on avançait. Alors ça c'est motivant pour les partenaires. Puis là ils disent OK, à chaque rencontre, on ne se rencontre pas pour rien. Puis là il y a un objectif, puis on voit que l'on avance. On coche, puis [on passe à] une autre étape. C'était très bien reçu. »

« D'avoir des projets tangibles, et à mesurer, et à mettre de l'avant, ou à défendre devant la communauté, pour moi c'est un élément de motivation certain. C'est un peu pour ça que j'ai continué à participer. »

« Je vais faire mes devoirs avant d'arriver. Alors les gens se préparent, ils font des lectures aussi. C'est comme un effet un peu d'entraînement. »

### **Recommandation : Inviter des experts et des intervenants influents à faire partie du comité de travail pour accroître la légitimité et l'attrait de la collaboration pour les membres.**

Le comité de travail incluait des autorités politiques (p. ex., le maire ou la mairesse) et des experts en matière de consommation d'alcool chez les jeunes (p. ex., des médecins). Ces membres ont permis d'accroître l'attrait de la collaboration auprès des autres membres ainsi que la visibilité des travaux menés pour aborder l'enjeu de la consommation d'alcool chez les jeunes, ce qui a encouragé de nouveaux membres à s'impliquer. La participation d'autorités politiques a également favorisé l'implication de certains membres en raison des occasions de réseautage que leur présence représentait. De même, la participation d'experts a accru la légitimité du comité de travail et a contribué à ce que la consommation d'alcool chez les jeunes soit perçue comme un problème grave.

« Tu veux ne pas avoir de problème dans un comité, tu mets un médecin, puis tu es sûr qu'il n'y aura pas de chicane. »

L'union fait la force ! Renforcer la collaboration au sein du comité de travail sur la Politique municipale en matière d'alcool – Jeunesse à Sherbrooke

## **4. Le rôle des dirigeants du comité de travail**

**Recommandation : Veiller à ce que les dirigeants du comité de travail stimulent l'engagement et la participation des membres au moyen de stratégies telles que : établir des ordres du jour et des réunions structurés, se montrer passionnés par les enjeux vécus dans la communauté, veiller à l'obtention de résultats, se concentrer sur les objectifs communs, écouter les membres, comprendre le mandat de leurs organisations et reconnaître leur expertise.**

« C'est un leadership rassembleur. C'est un leadership très axé sur les résultats. Mais avec une capacité de mobilisation, puis d'intérêt, très marquante. Je vous dirais que son leadership... le fait d'être curieuse, puis de vouloir être en mesure de trouver les meilleurs moyens pour arriver aux solutions, et de s'ouvrir, puis de prendre toutes les perches possibles, eh bien ça aide. »

Les dirigeants du comité de travail ont mis en place diverses mesures et démarches pour promouvoir l'engagement et la participation. Celles-ci ont aidé les membres à définir leurs valeurs communes et à mettre de côté leurs priorités. Voici ces mesures :

- Établir des ordres du jour et des réunions structurés;
- Respecter le mandat de chaque organisation et reconnaître l'expertise particulière de chaque membre, ce qui a favorisé leur implication initiale et a accru leur intérêt envers le travail collaboratif;
- Créer un sentiment d'appartenance en communiquant de façon convaincante et inspirante au sujet des enjeux vécus dans la communauté;
- Rassurer les membres lors des conversations difficiles en créant un sentiment d'appartenance et en mettant l'accent sur la confidentialité des discussions du comité de travail;
- Encourager et motiver les membres à mettre de côté leurs priorités lors des réunions pour se concentrer sur l'objectif commun;

Assurer l'achèvement des travaux du comité.



1. Meister, S.R., Barker, B. et Flores Pajot, M.-C. (2018). Facteurs d'influence et implications de la forte consommation épisodique d'alcool chez les étudiants postsecondaires. Ottawa : Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances. <https://www.ccsa.ca/sites/default/files/2019-04/CCSA-Heavy-Episodic-Drinking-Post-Secondary-Students-Report-2018-fr.pdf>
2. Centres for Disease Control and Prevention. (s.d.). Alcohol use and your health. <https://www.cdc.gov/alcohol/fact-sheets/alcohol-use.htm#:~:text=Over%20time%2C%20excessive%20alcohol%20use,liver%20disease%2C%20and%20digestive%20problems.&text=Cancer%20of%20the%20breast%2C%20mouth,liver%2C%20colon%2C%20and%20rectum>
3. Centre canadien de lutte contre les toxicomanies. (2017). Les étudiants, l'alcool et les politiques sur l'alcool : commentaires recueillis pendant la tournée de discussion #RethinkTheDrink. <https://www.ccsa.ca/sites/default/files/2019-04/CCSA-Students-Drinking-Alcohol-Policies-Summary-Report-2017-fr.pdf>
4. Ville de Sherbrooke. (s.d.). Sherbrooke, ville en santé. <https://www.sherbrooke.ca/fr/vie-municipale/comites#SVS>
5. Sherbrooke Ville en santé. (s.d.). Rapport bisannuel 2017-18. <https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Sites/333dd3d3-915d-e611-80ea-00155d09650f/Documents/Bilans%20et%20rapports/2018/2017-2018-Rapport-bisannuel-Sherbrooke-ville-en-sante.pdf>
6. Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances. (2018). La consommation d'alcool et ses méfaits chez les jeunes : étude de cas dans la communauté de Sherbrooke. Survol du rapport. <https://www.ccsa.ca/sites/default/files/2019-04/PEP-AH-Youth-Alcohol-Use-Harms-Sherbrooke-Case-Study-Report-at-a-Glance-2018-fr.pdf>
7. Sherbrooke Ville en santé. (s.d.). Rapport d'activités 2019-2020. <https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Sites/333dd3d3-915d-e611-80ea-00155d09650f/Documents/Bilans%20et%20rapports/2021/2021-Rapport-activites-SVS-2019-2020.pdf>
8. Sherbrooke Ville en santé. (s.d.). Faits saillants 2021. [https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Sites/333dd3d3-915d-e611-80ea-00155d09650f/Documents/Bilans%20et%20rapports/Sherbrooke\\_Ville\\_Sante-Faits%20saillants%202021\\_VF.pdf](https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Sites/333dd3d3-915d-e611-80ea-00155d09650f/Documents/Bilans%20et%20rapports/Sherbrooke_Ville_Sante-Faits%20saillants%202021_VF.pdf)



## Équipe HARMONICS

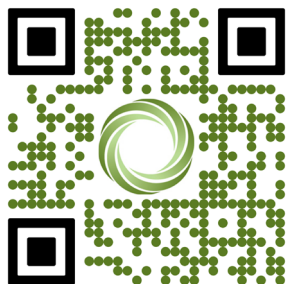
Ce document a été conçu par l'équipe de recherche **HARMONICS** (Ketan Shankardass, PhD – Wilfrid Laurier University (WLU), Patricia O'Campo, PhD – St. Michael's Hospital (SMH), Ahmed Bayoumi, MD, MSc – SMH, Carles Muntaner, PhD – University of Toronto (UT), Lauri Kokkinen, PhD – Tampere University, Alexandre Lebel, PhD – Université Laval, Alix Freiler, PhD(c) – SMH) en collaboration avec Rosana Salvaterra, MD, MSc – Peterborough Public Health, Joyce Lock, MD, MSc – Southwestern Public Health, Karen Loney, MA – Ville de Chatham-Kent et Olivier Bellefleur, MA, MSc – Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS). Maria Guglielmin, PhD – WLU a rédigé le document. Emily Schneider, BSc – WLU et Pau Gálvez Hernández, RN, PhD(c) ont contribué à l'analyse des données et à la rédaction. Florence Morestin, MSc – CCNPPS a fourni une expertise supplémentaire pour la rédaction et l'édition. Julien Molé – Sherbrooke Ville en santé a offert ses conseils et a commenté une version préliminaire de ce document.

Toute question à propos du présent document peut être adressée à Ketan Shankardass ([kshankardass@wlu.ca](mailto:kshankardass@wlu.ca)).





# HARMONICS



© HARMONICS 2024

Digital Object Identifier (DOI)  
<https://doi.org/10.51644/GAMH5130>

Pour plus d'informations sur cette série, voir: <https://ccnpps-ncchpp.ca/fr/lunion-fait-la-force-cinq-notes-dorientation-sur-les-moyens-de-renforcer-la-mise-en-oeuvre-de-la-sante-dans-toutes-les-politiques-sdtp-au-niveau-local-en-ontario-et-au-quebec/>