



ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.

Intervention collaborative axée sur le risque

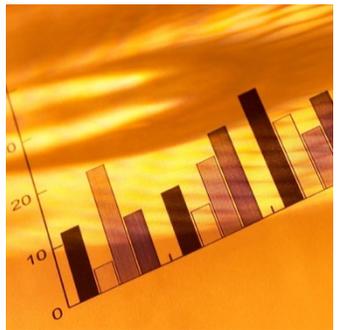
Une étude de l'application du modèle
du carrefour dans la Nation crie de
Samson

par M. Chad Nilson

RAPPORT DE RECHERCHE : 2016-R001

DIVISION DE LA RECHERCHE

www.securitepublique.gc.ca



BUILDING A **SAFE** AND **RESILIENT** CANADA



Sécurité publique
Canada

Public Safety
Canada

Canada 

Sommaire

Dans le but de réduire la criminalité et la violence dans leur collectivité, la police et les dirigeants locaux de la Nation crie de Samson, dans le centre de l'Alberta, ont mis en œuvre le modèle du carrefour (Hub), une intervention collaborative axée sur le risque depuis 2012. Le carrefour est une tribune hebdomadaire permettant à des fournisseurs de services sociaux de divers secteurs de mettre en commun leurs renseignements limités au sujet de leurs clients dont la situation actuelle satisfait au seuil défini de risque aigu. Les extraits de ces réunions sont des interventions multisectorielles conçues pour mobiliser rapidement les services afin de répondre aux besoins multiples des clients qu'ils ont en commun. Mis en œuvre initialement à Prince Albert, en Saskatchewan, le modèle du carrefour a été reproduit un peu partout au Canada et dans plusieurs États américains. La Nation crie de Samson est la première collectivité des Premières Nations à appliquer le modèle dans une réserve.

L'objectif de la présente étude est d'examiner le processus entrepris par les chefs communautaires et les intervenants pour élaborer leur propre carrefour dans la Nation crie de Samson. Le présent rapport se penche sur la raison d'être du carrefour de la Nation crie de Samson, la mise en œuvre en tant que telle et les perceptions des intervenants concernant les répercussions qu'a le carrefour sur les services de police, les fournisseurs de services sociaux, leurs organismes et les clients qu'ils servent. Les entrevues menées auprès d'intervenants responsables de la sécurité communautaire et du bien-être ainsi que des observations de première main du carrefour de la Nation crie de Samson ont fourni les renseignements utilisés dans le cadre de la présente recherche. Les constatations révèlent que le modèle du carrefour offre une valeur ajoutée et est un outil fort nécessaire qui permet aux fournisseurs de services sociaux de mieux répondre aux besoins de leurs clients. En général, le modèle du carrefour est très prometteur pour les autres communautés des Premières Nations voulant mettre en œuvre une approche axée sur la collaboration pour réduire les risques et les préjudices.

Note de l'auteur

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne traduisent pas nécessairement celles de Sécurité publique Canada. Veuillez adresser toute correspondance concernant le présent rapport à :

La Division de la recherche, Sécurité publique Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0P8
Courriel : PS.CSCCBResearch-RechercheSSCRC.SP@ps-sp.gc.ca

Remerciements

Je tiens à remercier les Aînés, les dirigeants communautaires et les fournisseurs de services sociaux qui ont raconté leurs histoires et fait part de leurs observations.

De plus, le présent rapport n'aurait pas été possible sans l'intérêt soutenu et le soutien des intervenants responsables de la sécurité communautaire et du bien-être de la Nation crie de Samson de l'Alberta. L'étude a aussi bénéficié de l'expertise et de l'encadrement de M^{me} Bonnie Jeffery (Université de Regina) et de M. Cal Corley (CorStrat Solutions) et du soutien à la recherche de Keri Okanik (Living Skies Centre for Social Inquiry).

Renseignements sur le produit

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2016

N° de cat. : PS18-30/2016F-PDF
ISBN : 978-0-660-04496-5

Table des matières

Résumé	4
Avant-propos	6
Introduction.....	8
Partie 1 — Analyse documentaire	9
Thèmes de l'analyse documentaire	9
Intervention collaborative axée sur le risque	10
Collaboration.....	10
Risques.....	11
Intervention	12
Recours à des interventions collaboratives axées sur le risque pour réduire la criminalité .	13
Le modèle du carrefour	14
Mise au point du carrefour de Prince Albert.....	15
Principales composantes du modèle du carrefour	16
Préparation communautaire	16
Risque aigu.....	17
Processus en quatre étapes	18
Intervention axée sur la collaboration.....	18
Collecte de données	19
Expansion du modèle du carrefour	20
Saskatchewan	20
Ontario	20
Sécurité et bien-être communautaire dans un contexte autochtone	21
Évaluation des interventions collaboratives axées sur le risque.....	22
Mesurer la collaboration.....	23
Œuvrer dans le contexte d'un changement de paradigme.....	23
Innovation sociale	24
Nouvelles questions d'évaluation.....	25

Partie 2 — Étude du carrefour de la nation crie de Samson	26
Renseignements contextuels sur la Nation crie de Samson	26
Criminalité et violence.....	26
Action communautaire	27
Carrefour de la Nation crie de Samson.....	27
Questions de recherche.....	29
Méthode.....	30
Résultats.....	32
Formation du carrefour de la Nation crie de Samson.....	33
Engagements des organismes à l'égard du carrefour.....	35
Aiguillage des organismes vers le carrefour	36
Intervention axée sur la collaboration	37
Impact du carrefour sur les clients	38
Impact du carrefour sur les organismes.....	39
Impact du carrefour sur les services de police.....	41
Formation sur le carrefour.....	43
Évaluation	43
Fonctionnement comme prévu	43
Défis	44
Amélioration du carrefour.....	45
Leçons apprises.....	46
Ingrédients clés.....	48
Caractère approprié pour les collectivités des Premières Nations.....	49
Le carrefour : un modèle novateur?.....	50
Constatations.....	50
Limites	52
Conclusion.....	53
Glossaire	54
Bibliographie.....	56

Résumé

POINT	DESCRIPTION
Renseignements contextuels sur la Nation crie de Samson	<ul style="list-style-type: none"> • Des taux élevés de criminalité, de violence, de décès et de toxicomanie ainsi que la crainte de la collectivité ont poussé la GRC de même que le chef et le conseil à envisager le modèle du carrefour. • Introduction à la structure, aux fonctions et à la composition du carrefour de la Nation crie de Samson.
Questions de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de l'origine du carrefour de la Nation crie de Samson, respect du modèle initial, leçons apprises, avantages, défis, formation, évaluation antérieure, adaptabilité aux collectivités des Premières Nations et caractère novateur du modèle du carrefour.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Dix-huit fournisseurs de services sociaux et dirigeants communautaires ont été rencontrés en personne sur le territoire de la Nation crie de Samson en juin 2015. Les entrevues étaient fondées sur des questions ouvertes liées aux principaux thèmes de la présente étude.
Constatations	<ul style="list-style-type: none"> • Le carrefour de la Nation crie de Samson a été créé en réaction à l'augmentation de la criminalité, de la violence, du nombre de décès et des problèmes de toxicomanie dans la collectivité. • Les réunions hebdomadaires de plusieurs fournisseurs de services ont permis aux participants au carrefour de travailler en collaboration pour cerner les facteurs de risque composé et planifier des interventions axées sur la collaboration pour aiguiller les clients vers les services grâce à des services d'approche à domicile ou à un cercle d'intervention faisant intervenir des Aînés, des fournisseurs de services sociaux et des clients. • Les clients sont aiguillés plus rapidement vers les services et bénéficient de multiples mesures de soutien. De plus, ils se responsabilisent davantage à l'égard de leur processus de guérison. • Les organismes bénéficient de la mise en commun des renseignements et du fait qu'ils peuvent travailler en collaboration avec d'autres organisations et ils fournissent des services de façon plus efficace et plus efficace. • Les services de police peuvent transférer les appels non pertinents à des organisations plus appropriées, créer de meilleures relations avec d'autres organisations et devenir plus proactifs. De plus, l'expérience a amélioré les relations avec la collectivité et réduit les appels de service. • Le carrefour de la Nation crie de Samson ressemble de près au modèle du carrefour initial, mais pourrait bénéficier de certaines mises à jour en ce qui a trait au processus de discussion, à la planification des interventions et à la collecte de données. • Parmi les autres défis, mentionnons l'absentéisme de partenaires, le taux de roulement, les enjeux systémiques, l'exclusivité géographique et les obstacles internes aux interventions axées sur la collaboration et à la mise en commun de l'information. • Des suggestions d'amélioration sont formulées dans les domaines de la formation et du perfectionnement, de la planification communautaire, des politiques en matière d'assiduité, de l'analyse des enjeux systémiques, de la participation des organisations et des ajustements à apporter au processus. • Les principaux ingrédients du modèle du carrefour comprennent les bonnes personnes, la confidentialité et la confiance, un esprit d'équipe, une logistique appropriée, la formation, le leadership et le soutien de la collectivité et une vision bien définie. • Le carrefour est un modèle efficace et prometteur pour les collectivités des Premières Nations parce qu'il est adapté aux valeurs traditionnelles des Autochtones. On peut l'adapter en fonction des besoins locaux de la collectivité, il vise à faire participer l'ensemble

	<p>de la collectivité à l'appui des familles et il constitue une façon efficace de soutenir les familles qui ont des besoins complexes dans des collectivités où les ressources sont limitées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle du carrefour est novateur parce qu'il réunit de multiples organisations dans le cadre d'un processus proactif fondé sur le risque et axé sur la collaboration. Il s'agit d'une façon économique d'améliorer les résultats des clients et il permet de réunir les points de vue de tous les fournisseurs de services à l'égard des réalités auxquelles les clients qu'ils ont en commun sont confrontés — ce qui permet de créer de meilleures solutions.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les répondants ont un intérêt professionnel relativement au carrefour (possibilité de biais). • Aucune entrevue n'a été menée auprès des clients. • Les méthodes se sont limitées à la collecte de données découlant d'entrevues.
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • L'expérience des participants au carrefour et des intervenants de la Nation crie de Samson donne à penser qu'il est peut-être utile pour les services de police et les chefs des Premières Nations de réfléchir davantage à l'utilité et à la valeur du modèle du carrefour en matière d'intervention collaborative axée sur le risque.

Avant-propos

Le présent rapport montre de quelle façon une collectivité des Premières Nations a créé un partenariat avec les services de police et d'autres fournisseurs de services sociaux pour adopter une approche novatrice dans le but de contrer une crise liée aux niveaux de criminalité et aux répercussions connexes sur les gens et les collectivités.

La présente étude intéressera tout particulièrement les hauts fonctionnaires et praticiens du milieu de la sécurité communautaire qui veulent envisager plus d'approches fondées sur le risque et axées sur la collaboration pour améliorer la sécurité communautaire au niveau local, rejoignant ainsi un nombre croissant de collectivités qui ont déjà emboîté le pas dans ce sens. M. Nilson ne fournit pas un guide de mise en œuvre étape par étape. Il s'appuie plutôt sur sa vaste expérience des modèles de sécurité communautaire fondée sur le risque et axée sur la collaboration, y compris le carrefour original de Prince Albert, pour fournir de l'information sur un certain nombre de dimensions importantes dont d'autres intervenants devraient tenir compte.

En 2012, après des années d'augmentation des taux de criminalité et d'accentuation des stress sociaux connexes, les dirigeants communautaires de la Nation crie de Samson se sont vu présenter le modèle du carrefour par le commandant local de la GRC, qui avait été récemment muté de la Saskatchewan, où le modèle a été mis au point initialement. En travaillant en étroite collaboration avec d'autres fournisseurs de services sociaux, ils ont pris des mesures immédiates pour apprendre plus de choses au sujet du modèle, y compris en se rendant ensemble à Prince Albert pour voir directement comment fonctionnait le carrefour. À leur retour, ils ont rapidement entrepris la mise en œuvre d'un carrefour, restant fidèles au modèle, tout en adaptant certains aspects en fonction des circonstances locales. Aujourd'hui, soit trois ans plus tard, le présent examen tire des leçons importantes de ce qui a bien fonctionné, des leçons qu'on a pu tirer de l'initiative et de la façon dont le modèle pourrait être peaufiné à l'avantage de la collectivité locale.

L'épreuve ultime, celle du temps, a révélé que le modèle du carrefour est très bien adapté au contexte autochtone, ce qui n'est pas surprenant compte tenu du fait que le modèle est généralement très bien harmonisé avec la culture autochtone. La clé de la réussite du carrefour de la Nation crie de Samson a été de réussir à obtenir ce qui suit :

- la mobilisation des bonnes personnes;
- le respect des principaux éléments du modèle tout en l'adaptant aux besoins locaux;
- le leadership.

De façon générale, la composante du leadership est essentielle. On est essentiellement en présence de l'histoire d'une collectivité à risque qui s'est prise en main. Même lorsqu'on ne le mentionne pas explicitement, le leadership se trouve sous la surface de tous les aspects du récit du carrefour de la Nation crie de Samson. Le fait de réussir à amener le carrefour là où il est aujourd'hui en moins de trois ans a nécessité un leadership incisif, sur le plan tant individuel que collectif, à l'échelle de la collectivité et des fournisseurs de services partenaires. Quiconque a dirigé une importante initiative de changement sait à quel point l'adoption de nouvelles approches novatrices est une tâche transformationnelle difficile lorsqu'il y a de multiples partenaires. Comme Albert Bandura, professeur de Stanford né en Alberta, l'a déclaré :

[Traduction]

L'esprit de clocher est habituellement beaucoup plus fort que la responsabilité collective pour le bien commun. Il faut un leadership efficace et inspirant pour créer l'unité au sein de la diversité.

Il est évident à la lecture de la présente étude que la Nation crie de Samson, en partenariat avec le détachement local de la GRC et d'autres fournisseurs de services sociaux, ont réussi une percée grâce au modèle du carrefour. Leur intérêt à l'égard du bien commun de la collectivité et de ses citoyens a été primordial.

Alors que je réfléchis à mes années d'application de la loi sur le terrain — particulièrement dans des collectivités des Premières Nations en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest — je ne peux m'empêcher de réfléchir au fait que nous aurions été beaucoup plus efficaces si les services de police et la collectivité avaient pu travailler ensemble, grâce au modèle du carrefour. Un tel concept aussi simple est très prometteur. J'imagine que son heure n'était tout simplement pas encore venue.

Pour terminer, les intervenants qui envisagent d'adopter le modèle du carrefour trouveront que le présent rapport est très utile pour bien réfléchir à ce que cela exige. Plus particulièrement, les collectivités des Premières Nations seront bien servies par le leadership de la Nation crie de Samson, qui a été l'une des premières à adopter ce modèle de sécurité communautaire fondée sur le risque et axée sur la collaboration.

Cal Corley
Ancien commissaire adjoint (GRC)
Conseiller principal, CorStrat Solutions Inc.

Introduction

En 2012, la Nation crie de Samson, en partenariat avec le détachement de la GRC de Maskwacis, a entrepris son processus d'implantation du modèle du carrefour d'intervention collaborative axée sur le risque, dans l'espoir que le modèle du carrefour fournisse des solutions en amont aux problèmes permanents de criminalité, de violence, d'incendies criminels, de toxicomanie et de délinquance dans la collectivité. Le carrefour de la Nation crie de Samson a été le fruit d'un partenariat entre les organismes responsables des services de police, du bien-être communautaire, de l'éducation, des services de probation, des services correctionnels, du soutien du revenu, des services sociaux, des services ambulanciers et des services aux jeunes.

Depuis ce temps, plusieurs collectivités à l'échelle du Canada ont adopté le modèle du carrefour pour améliorer les résultats en matière de sécurité communautaire et de bien-être. Cependant, la Nation crie de Samson reste la seule Première Nation à avoir appliqué pleinement le modèle durant une période relativement longue. Afin d'obtenir des renseignements sur l'expérience de la Nation crie de Samson relativement au modèle du carrefour, le Programme des Services de police des Premières Nations de Sécurité publique Canada a demandé au Living Skies Centre for Social Inquiry de réaliser la présente étude.

Les objectifs de l'étude étaient de déterminer pourquoi le modèle avait été adapté par la Nation crie de Samson, si l'initiative avait été réalisée conformément aux pratiques fondées sur des données probantes, la mesure dans laquelle la Nation crie de Samson avait respecté les pratiques établies du modèle, les leçons qui avaient été apprises et la nature des avantages et des défis qui avaient été observés.

Pour entreprendre la présente étude, on a examiné la littérature pertinente sur la collaboration, les risques et les interventions, le recours à des interventions collaboratives axées sur le risque afin de réduire la criminalité, le modèle du carrefour, y compris son élaboration, ses composantes clés et son expansion, la sécurité et le bien-être communautaires dans un contexte autochtone et les évaluations antérieures du modèle du carrefour au Canada.

Afin de mieux comprendre le carrefour de la Nation crie de Samson, des entrevues en personne ont été réalisées auprès de 18 participants différents au carrefour et intervenants représentant un large éventail de secteurs de services sociaux. Un guide d'entrevue a été préparé, et les questions étaient conçues pour obtenir de l'information sur la création du carrefour de la Nation crie de Samson, les engagements des organismes à l'égard du modèle, le processus d'aiguillage, les pratiques en matière d'intervention axée sur la collaboration, les répercussions du carrefour sur les clients, les organismes et les services de police, les défis et les améliorations suggérées et la mesure dans laquelle le modèle du carrefour sied aux collectivités des Premières Nations vivant dans les réserves.

Le rapport qui suit s'ouvre sur une analyse documentaire, suivie d'une description de la méthode, des questions d'évaluation, des résultats, des constatations et des limites. Le rapport termine par une suggestion générale à l'intention des services de police et des dirigeants des Premières Nations qui envisagent de mettre en œuvre le modèle du carrefour d'intervention collaborative axée sur le risque.

Partie 1 — Analyse documentaire

Thèmes de l'analyse documentaire

Pour se préparer à réaliser l'étude du carrefour de la Nation crie de Samson, le Living Skies Centre for Social Inquiry a réalisé une analyse documentaire des ouvrages pertinents sur les interventions collaboratives axées sur le risque. Le contenu de cette analyse a été défini en fonction de trois facteurs. Premièrement, les concepteurs du carrefour de la Nation crie de Samson ont été très inspirés par leur visite du carrefour de Prince Albert en 2012 (Gault, 2013). Deuxièmement, les quatre nations Maskwacis tirent leurs services de police d'un accord tripartite en matière de police améliorée en vertu du Programme des services de police des Premières Nations de Sécurité publique Canada (Chettleburgh, 2013). Troisièmement, les quatre Premières Nations servies par le détachement de Maskwacis de la GRC sont profondément affectées par des niveaux disproportionnés de criminalité et de violence (Walton et Campbell, 2005). Ces facteurs ont tous joué un rôle important dans la délimitation du contenu de la présente analyse documentaire parce qu'ils déterminaient la pertinence du modèle du carrefour de Prince Albert, des services de police et de lutte contre la criminalité pour le carrefour de la Nation crie de Samson¹.

La première section de l'analyse documentaire cerne, conceptualise et examine les études et les évaluations antérieures liées aux trois éléments majeurs des interventions collaboratives axées sur le risque : la collaboration, le risque et l'intervention. La deuxième section porte sur l'utilisation d'interventions fondées sur les risques chroniques pour réduire la criminalité, ce à quoi s'ajoutent les évaluations passées de la *stratégie de dissuasion basée sur le « tirage de leviers »* qui a été utilisée pour réduire la criminalité, la violence, la participation aux gangs et le port d'armes dans plusieurs grandes villes.

Par la suite, l'analyse documentaire fait une distinction entre le modèle du carrefour et d'autres applications antérieures d'interventions collaboratives axées sur le risque en fonction du groupe cible atteint et du rôle de la gestion de cas, du suivi et du soutien intensif. Le lecteur bénéficiera ensuite d'une brève description historique de l'origine du modèle du carrefour au Canada (carrefour de Prince Albert), suivie d'un aperçu des principales composantes du modèle du carrefour à l'échelle du Canada. Une dernière section sur le modèle du carrefour concerne les efforts d'expansion en Saskatchewan et en Ontario qui ont été documentés dans la littérature.

Compte tenu de l'application par la Nation crie de Samson d'une intervention collaborative axée sur le risque dans une réserve, on a accordé une place spéciale à la sécurité communautaire et au bien-être dans un contexte autochtone. Plus particulièrement, on a abordé trois sujets concernant les Premières Nations : 1) les facteurs de risque disproportionnés; 2) les ingrédients clés d'une mise en œuvre réussie de l'initiative de réduction des risques; et 3) les efforts antérieurs de réduction des risques dans les collectivités des Premières Nations.

La littérature clôt le sujet par la détermination des défis et des possibilités touchant l'évaluation dans le cadre d'interventions collaboratives axées sur le risque. Comme peu d'évaluations du modèle du carrefour

¹ La pertinence des services de police et de lutte contre la criminalité pour le Carrefour de la nation cri de Samson est soulignée dans le présent rapport parce que d'autres facteurs exigeant une intervention collaborative axée sur le risque auraient pu venir d'autres secteurs (p. ex. toxicomanie et éducation) ou d'autres problèmes (p. ex. surdose et délinquance).

sont actuellement réalisées, les leçons apprises des évaluateurs qui se sont penchés sur d'autres domaines liés à la collaboration, aux risques et aux interventions ont fourni d'importantes contributions dans la présente tentative d'étudier le carrefour de la Nation crie de Samson.

De façon générale, l'objectif de la présente analyse documentaire est d'appuyer l'étude du carrefour de la Nation crie de Samson de façon à réagir aux récents appels pour accroître notre compréhension des interventions collaboratives axées sur le risque (Nilson, 2014a) et à définir des pratiques exemplaires pour améliorer la sécurité et le bien-être communautaires des Autochtones dans le Canada rural (Lithopoulos et Ruddell, 2013).

Intervention collaborative axée sur le risque

Dans son ensemble, le concept du carrefour est une forme d'intervention collaborative axée sur le risque. On peut le considérer ainsi en raison des trois principaux éléments qui le caractérisent : il s'appuie sur la **collaboration** entre professionnels des services sociaux de multiples secteurs, lesquels **cernent des facteurs de risque** des clients exposés à des préjudices imminents et qui ensuite **planifient des interventions** pour atténuer ces risques. Afin de mieux comprendre les interventions collaboratives axées sur le risque, les trois sections suivantes portent chacune sur l'une de ces composantes.

Collaboration

Les chercheurs dans le domaine des services sociaux (Berg-Weger et Schneider, 1998) décrivent la collaboration comme « un processus interpersonnel dans le cadre duquel des membres de différentes disciplines contribuent à réaliser un produit commun ou atteindre un objectif commun » (p. 98). D'autres (Claiborne et Lawson, 2005), voient la collaboration comme une forme d'action collective qui fait intervenir de multiples organismes travaillant ensemble pour répondre à des besoins qu'ils ont en commun ou régler des problèmes complexes qui les touchent tous. Bronstein (2003) explique que la collaboration est un processus de partenariat qui sous-entend « l'interdépendance, la création de nouvelles activités professionnelles, de la souplesse, la responsabilité collective à l'égard des objectifs et une réflexion sur le processus » (p. 299).

Des observateurs d'initiatives de collaboration (Himmelman, 2001) considèrent que la collaboration comporte un certain nombre d'ingrédients principaux : l'échange d'information, la modification des activités régulières, la mise en commun des ressources et un effort pour renforcer la capacité des autres. Lorsqu'on est en présence de ces ingrédients clés, on peut modifier les pratiques des partenaires qui collaborent, ce qui permet une nouvelle compréhension éclairée des autres et de son propre rôle relativement à la résolution de problèmes (Kaye et Crittenden, 2005).

La collaboration offre de nombreux avantages aux fournisseurs de services et aux clients dans divers secteurs, y compris, entre autres, la santé mentale (Pauze, Gagne et Pautler, 2005), le travail social (Kaye et Crittenden, 2005), l'éducation (Farmakopoulous, 2002), la lutte contre la toxicomanie (DeJong, Gebhardt et Kaphingst, 2000), les services de police (McGarrell, 1993) et les services correctionnels (Matz, et coll., 2012). Le type d'avantages dont bénéficie chaque secteur varie aussi. Des recherches antérieures (Hulme et Toye, 2005; Kaye et Crittenden, 2005; Nowell et Foster-Fishman, 2011; Provan et Milward, 2001; Sanford et coll., 2007) sur la collaboration ont permis de cerner un certain nombre d'avantages :

- aide à sanctionner un enjeu et à obtenir un soutien général;
- crée une synergie permettant de travailler sur un seul enjeu;
- comble les lacunes en matière de service;
- renforce la capacité des organismes;
- accroît la résilience communautaire à l'égard des problèmes sociaux;
- approfondit la compréhension communautaire d'un enjeu;
- aide les clients à avoir un meilleur accès aux services;
- intègre de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences que les autres partenaires n'ont pas;
- améliore de façon générale la prestation des services des organismes partenaires.

Dans les ouvrages qui portent sur la collaboration, on reconnaît qu'il y a des structures officielles qui facilitent ladite collaboration d'un point de vue pratique (deGruy, 1999; Herman, Trauer et Warnock, 2002; Lipkin, 1999) et au niveau systémique (Badger et Nolan, 2002; Hart, 1999; Jenkins et Strathdee, 2000). Ces observations soutiennent les efforts des mobilisateurs communautaires pour créer des structures comme des carrefours au niveau pratique et des centres de responsabilité au niveau systémique (Community Mobilization Prince Albert, 2015).

Les ouvrages sur la collaboration dans le domaine des services sociaux donnent à penser qu'il faut créer un ensemble d'outils (Hyonen et Nikkonenb, 2004) pour encadrer le processus de collaboration. D'autres (Blount, 1998; Russell et Potter, 2012) proposent qu'il y ait des occasions de formation continue et de soutien à l'intention des intervenants qui collaborent dans les faits. Tandis que les modèles d'intervention collaborative axée sur le risque visant à assurer la sécurité communautaire continuent d'être mis en œuvre à l'échelle du Canada, on répond à ces besoins grâce à l'élaboration de guides de discussion pour les carrefours (Nilson, Winterberger et Young, 2015a), des occasions de formation en ligne et des occasions de consultation communautaire (netL3.com, 2015).

Risques

La notion de risque est centrale à qui veut comprendre le modèle du carrefour. Les concepteurs du modèle du carrefour en Saskatchewan croient que, pour atténuer les menaces liées à la sécurité ou au bien-être communautaire, les fournisseurs de services sociaux doivent s'attaquer aux causes profondes des problèmes qu'ils tentent de régler. Pour y arriver, ils doivent atténuer les facteurs de risque immédiats qui contribuent aux problèmes généraux en présence (Nilson, 2014a).

Selon Greenburg et Lippold (2013), un *facteur de risque* est une variable associée à une probabilité accrue qu'il y ait un problème. Ces problèmes peuvent concerner divers enjeux, y compris la toxicomanie (Clay, 2010; Sartor et coll., 2006), la violence envers les enfants (Brown et coll., 1998), la violence envers les aînés (Lachs et coll., 1997) ou les résultats en matière de santé (Ezzati et coll., 2002; Fine, et coll., 2004).

Dans le domaine de la justice pénale, les facteurs de risque sont devenus une préoccupation centrale des intervenants qui veulent réduire la criminalité, simplement en raison de leurs valeurs prédictives pour cerner là où le soutien est nécessaire (Tanner-Smith, Wilson et Lipsey, 2012). Les facteurs de risque ne reflètent pas un lien de causalité direct, mais ils permettent plutôt de prédire des tendances en matière de

perpétration de crimes et de victimisation. Dans le cadre de ses importants travaux sur la prévention de la criminalité, Sécurité publique Canada (2014) a décrit les facteurs de risque comme suit.

[Les facteurs de risque] sont des influences négatives dans la vie des personnes ou dans une collectivité. Ils peuvent accroître l'incidence de la criminalité, de la victimisation ou de la crainte de la criminalité dans une collectivité et ils peuvent également accroître le risque que des personnes commettent des crimes ou deviennent des victimes (p. 1).

Une observation pertinente dans le cadre de la présente étude du modèle du carrefour, c'est que de nombreux facteurs de risque sont étroitement liés ou connectés et peuvent avoir un effet multiplicateur les uns sur les autres. Des recherches sur la criminalité et la déviance (Shader, 2003), la toxicomanie (Newcomb et Felix-Ortiz, 1992) et l'itinérance (Echenberg et Jensen, 2009) donnent toutes à penser que divers facteurs de risque de préjudice individuel sont non seulement liés les uns aux autres, mais s'unissent et ont un effet cumulatif. La nature composite des risques pour les personnes et les familles les plus touchées par les problèmes sociaux a poussé plusieurs observateurs (Amuyunzu-Nyamongo, 2010; Hammond, et coll., 2006; Huang, et coll., 2009; Pronk, Peek et Goldstein, 2004) à promouvoir des approches multidisciplinaires pour répondre aux besoins des personnes qui présentent des risques composés.

Intervention

La dernière composante de l'intervention collaborative axée sur le risque, c'est l'intervention en tant que telle. Schensul (2009) a défini cette notion comme un mécanisme planifié, exécuté et évalué de façon systémique qui est conçu pour détourner une personne, une famille ou un système de la direction néfaste vers lequel il ou elle se dirige. L'intervention, dans le domaine des services sociaux, est souvent dirigée par la détermination des risques et conçue pour atténuer ces risques de façon à prévenir les préjudices (Kendall et Kessler, 2002). L'intervention est présentée comme un outil d'atténuation des risques efficace dans le domaine de la santé mentale (Siegel, Tracy et Corvo, 1994), de la lutte à la toxicomanie (Kaner et coll., 2013), de l'éducation (Allen et Graden, 2002), du travail social (Iwaniec, 2006), des services de police (Weisburd et Eck, 2004) et des services correctionnels (DeGusti et coll., 2009).

L'une des explications les plus souvent citées des interventions est le modèle d'intervention ACT de Robert (2006), qui prône l'évaluation, l'intervention en cas de crise et le traitement des traumatismes. Dans cet ouvrage et dans le cadre d'ouvrages précédents, Robert (2005; 1991) propose un modèle d'intervention en cas de crise comptant sept étapes :

1. Planification et évaluation de la crise
2. Création d'un contact et établissement rapide d'une relation axée sur la collaboration
3. Détermination des dimensions des problèmes en présence
4. Examen des sentiments et des émotions
5. Détermination et examen de solutions de rechange
6. Élaboration et formulation d'un plan d'action
7. Suivi et entente

Favorisant l'intégration de l'adhésion à l'approche itérative d'explication de l'intervention, certains chercheurs (Slaikeu, 1990) ont laissé entendre que des interventions doivent être planifiées et exécutées de façon à permettre leur étude/évaluation systématique. Cela permettra d'améliorer les pratiques liées à l'intervention et d'élargir leur utilisation dans d'autres secteurs.

Recours à des interventions collaboratives axées sur le risque pour réduire la criminalité

Tandis que les collectivités et leurs gouvernements tentent d'adopter des approches plus efficaces et plus efficaces pour améliorer les résultats en matière de sécurité et de bien-être communautaire, elles ont utilisé différents modèles d'intervention collaborative axée sur le risque. Dans le domaine de la réduction de la criminalité, en particulier, un certain nombre d'initiatives différentes ont été mises en œuvre par des fournisseurs de services sociaux, qui travaillent en collaboration pour cerner les risques et intervenir avant la crise/les préjudices.

Une des initiatives d'intervention fondées sur le risque et axées sur la collaboration les plus connues au sein du milieu de la justice pénale est la *stratégie de dissuasion basée sur le « tirage de leviers »*, aussi appelée opération *Ceasefire*. Selon les chercheurs qui s'intéressent à ce domaine (Braga et Weisburd, 2012), la stratégie axée sur la dissuasion est un outil d'application de la loi axé sur les problèmes qui s'appuient sur la collaboration avec d'autres professionnels des services sociaux de la collectivité. Durant sa création, à Boston, l'opération *Ceasefire* a été conçue de façon à prévenir la violence en ciblant directement les membres des gangs et en les informant que la violence ne serait pas tolérée. Durant cette intervention, une équipe d'agents de police et de professionnels des secteurs de la lutte à la toxicomanie, des services sociaux, de l'emploi, du logement et d'autres ressources communautaires renforçaient ce message en « utilisant tous les moyens » légaux disponibles pour réduire le risque de violence (Kennedy, 1997). Au bout du compte, la participation chronique des membres de gangs à une diversité d'infractions rendait ces derniers et les gangs auxquels ils appartenaient vulnérables à une telle intervention coordonnée du système de justice pénale et des professionnels des services sociaux (Braga et Weisburd, 2012).

Même si l'opération *Ceasefire* de Boston a fait l'objet de multiples études (Braga, 2001; Kennedy, 1997, 2006; Kennedy, Piehl et Braga, 1996), des initiatives semblables misant aussi sur l'approche consistant à utiliser « toutes les mesures disponibles » ont été étudiées en raison de leur contribution à notre compréhension des interventions collaboratives axées sur le risque. Le *Indianapolis Violence Reduction Partnership* a mobilisé des organismes d'application de la loi fédéraux, étatiques et locaux ainsi que des travailleurs sociaux et des agents de probation dans le cadre d'une intervention pour lutter contre les activités de gangs chroniques (McGarrell et Chermak, 2003). L'opération *Peacekeeper*, à Stockton, en Californie, a fait intervenir les services de police de première ligne, les services correctionnels et les travailleurs sociaux dans le cadre d'une intervention en amont auprès des jeunes lorsque la violence issue des gangs était imminente (Braga, 2008). Enfin, en réaction à une augmentation troublante du nombre d'homicides de 2001 à 2006, des partenaires communautaires du milieu municipal, des services de police des secteurs des services sociaux, de la réduction des préjudices, de l'extension, de la santé, des affaires et de l'éducation se sont mobilisés afin de créer l'initiative Cincinnati. Cette initiative visait à surveiller les gangs de rue criminellement actifs qui présenteraient un risque élevé de violence. La dissuasion, au moyen de menaces d'arrestation, a été utilisée de façon très claire et, parallèlement, des services sociaux et de lutte à la toxicomanie ainsi que d'autres services d'approche ont été offerts à tous ceux qui le voulaient (Engel, 2013; Engel, Corsaro et Skukbak, 2010).

Les évaluations antérieures de l'approche visant à utiliser toutes les « mesures disponibles » dans le cadre d'interventions collaboratives axées sur le risque ont révélé que ces moutures du modèle avaient donné des résultats positifs (p. ex. conformité et réduction de la violence) à Boston (Braga, 2001; Kennedy, 1997, 2006; Kennedy, Piehl et Braga, 1996), à Lowell, au Massachusetts (Braga, McDevitt et Pierce,

2006), à Indianapolis (McGarrell et Chermak, 2003), à Chicago (Papachristos, Meares et Fagan, 2007), à Cincinnati (Engel, 2013; Engel, Corsaro et Skukbak, 2010), à Newark (Boyle et coll., 2010) et à Los Angeles (Tita et coll., 2004).

Une autre initiative d'intervention collaborative axée sur le risque est la *Community Initiative to Reduce Violence* de Glasgow, en Écosse. En 2005, la police de Strathclyde a créé une unité de réduction de la violence chargée de cibler toutes les formes de comportement violent, mais principalement les crimes liés aux armes blanches et au port d'armes parmi les jeunes hommes à Glasgow et dans les alentours. Ce projet a vu le jour en raison de décennies de violence s'étalant sur plusieurs générations. L'unité a adopté une approche de santé publique en matière de réduction de la violence en travaillant en collaboration avec des organismes partenaires pour faciliter des changements sociétaux et attitudeux à long terme pour atténuer les risques de violence. Même si l'application de la loi est encore utilisée pour contenir et gérer les comportements violents, les composantes de partenariats axés sur la collaboration du projet visent les causes profondes de la violence (Violence Reduction Unit, 2014).

En pratique, de multiples fournisseurs de services sociaux recueillent et mettent en commun de l'information sur des personnes à risque élevé. Il faut ensuite interagir avec ces personnes dans le cadre d'une intervention. Durant l'intervention, les intervenants mettent en place des occasions de soutien continu grâce à la gestion de cas et à l'accès aux programmes, services et soutiens en mentorat nécessaires dont les clients ont besoin (Violence Reduction Unit, 2015a). Une composante supplémentaire de cette initiative de réduction de la violence, c'est que, en adoptant une approche axée sur la santé publique, elle a intégré le soutien continu de mentors (Burns, Williams et Donnelly, 2011). De récentes évaluations (Williams et coll., 2014) de l'initiative de Glasgow donnent à penser que l'adoption multisectorielle d'une approche en matière de santé publique pour intervenir auprès des jeunes affiliés aux gangs a permis de réduire les cas de port d'armes.

Motivées par la réussite de l'initiative de Glasgow visant à réduire la violence des gangs de rue, d'autres initiatives fondées sur le risque et axées sur la collaboration ont vu le jour en Écosse dans le but d'améliorer les résultats en matière de sécurité de bien-être communautaire. Ces efforts ont donné des résultats positifs en matière de santé (Harkins, Egan et Craig, 2011), ont permis de réduire le nombre de visites en salle d'urgence de personnes en état d'ébriété (Violence Reduction Unit, 2015b) et, pour ce qui est de la criminalité et de la violence, les rapports révèlent que la violence a diminué de 54 %, les cas de port d'armes, de 61 %, et le port d'armes blanches de 41 % (Violence Reduction Unit, 2015c).

Le modèle du carrefour

Le « modèle du carrefour » est une approche en matière d'intervention collaborative axée sur le risque qui est de plus en plus populaire au Canada. Dans sa forme la plus simple, le modèle du carrefour est une tribune où les fournisseurs de services sociaux de divers secteurs (services de police, services de probation, éducation, lutte contre la toxicomanie, travail social, santé mentale, services d'approche, réduction des préjugés, etc.) se réunissent une fois par semaine ou plus pour mettre en commun leurs renseignements limités au sujet de leurs clients dont la situation actuelle satisfait au seuil défini de risque aigu. Durant ces « discussions en carrefour », les participants des divers organismes respectent un protocole de discussion strict conçu pour trouver le juste équilibre entre le droit à la vie privée et la diligence raisonnable nécessaire pour assurer la sécurité individuelle. L'objectif de ces discussions est de formuler un plan d'intervention qui fait intervenir les intervenants de plusieurs secteurs qui travailleront

en collaboration pour mobiliser les services et les mesures de soutien appropriées pour répondre aux besoins composites des personnes ou des familles. L'objectif du carrefour est d'aiguiller les personnes dans le besoin vers les services requis dans les 24 à 48 heures de façon à atténuer les risques avant qu'il n'y ait des préjudices (Nilson, 2014a; Taylor, 2011).

Le modèle du carrefour diffère des autres modèles d'intervention collaborative axée sur le risque qui ont été décrits dans le présent rapport. Tandis que l'opération Ceasefire (Braga et Weisburd, 2012), l'initiative de Cincinnati (Engel, 2013) et d'autres moutures de la stratégie de dissuasion basée sur le « tirage de leviers » ciblent les criminels violents à risque élevé, de façon générale, le modèle du carrefour au Canada a visé un plus large éventail de clients à risque (Nilson, 2014a). Le modèle du carrefour est aussi différent des autres modèles (y compris l'initiative de Glasgow) parce qu'il ne mise pas sur la coordination de la gestion de cas et ne fournit ni suivi ni soutien intensif aux clients et à leur famille après l'intervention. C'est aux différents organismes et à leur réseau préexistant de services sociaux de réaliser ces activités précises (Russell et Taylor, 2014a).

Mise au point du carrefour de Prince Albert

Le modèle du carrefour au Canada n'a pas été créé du jour au lendemain. En fait, avant même qu'on l'utilise à Prince Albert, en Saskatchewan — et encore moins dans le reste du Canada — une série d'événements importants se sont produits et ont mené à l'élaboration du modèle du carrefour tel que nous le connaissons aujourd'hui. L'extrait suivant du rapport de Nilson (2014a : 9), qui décrit l'historique du modèle du carrefour, peut faire la lumière sur les détails complexes de l'élaboration du modèle :

- Les constatations générales de l'Institute for Strategic International Studies ont révélé que tenir compte des facteurs de risque et créer des partenariats peut aider à renforcer les capacités de maintien de l'ordre (ISIS, 2008; 2009).
- À l'échelle locale, le Service de police de Prince Albert (2009) a déterminé qu'il fallait apporter des changements en ce qui a trait à la sécurité communautaire parce que le statu quo ne fonctionnait pas. Une approche frontale pour réduire la criminalité qui s'appuyait sur la collaboration entre de multiples fournisseurs de services semblait être la plus prometteuse.
- La *Future of Policing Strategy* du gouvernement de la Saskatchewan a cerné le besoin pour les services de police de la Saskatchewan d'assurer l'harmonisation, l'intégration et la mobilisation avec les autres organismes de services sociaux (Taylor, 2010).
- L'observation du travail de l'unité de réduction de la violence en Écosse par des intervenants clés des services de police et des professionnels des services sociaux de Prince Albert ont confirmé qu'un modèle d'intervention collaborative axée sur le risque était très prometteur dans leur collectivité (McFee et Taylor 2014).
- Les données probantes compilées par la *Saskatchewan Police and Partners Strategy* ont donné à penser que les interventions collaboratives axées sur le risque étaient prometteuses et possibles en Saskatchewan et que la quasi-totalité des secteurs des services sociaux au sein du gouvernement de la Saskatchewan pourraient participer à la mobilisation communautaire (SPPS Enterprise Group, 2011).
- En février 2011, le carrefour de Prince Albert a été créé sous la forme d'une équipe multidisciplinaire qui se réunit chaque semaine pour cerner, élaborer rapidement et mettre en œuvre immédiatement des interventions en temps réel et fournir des occasions à court terme en réaction aux nouveaux problèmes, aux conditions sous-jacentes aux risques et aux occasions de prévention de la criminalité cernés et mis de l'avant par les intervenants de première ligne de tous

les organismes participant au partenariat [*Community Mobilization Prince Albert (CMPA) partnership*].

- Tôt dans le cadre du processus, les participants du carrefour ont constaté les avantages de l'échange d'information, de la coopération et, au bout du compte, de l'intervention collaborative axée sur le risque.

Tandis que le modèle du carrefour a commencé à prendre forme à Prince Albert, en Saskatchewan, un cadre conceptuel pour le modèle a commencé à voir le jour dans les travaux des principaux concepteurs du modèle (McFee et Taylor, 2014) et les personnes chargées de son évaluation (Nilson, 2014a). Ces descriptions du modèle du carrefour ont servi de pierre angulaire aux conceptualisations plus poussées de ce qui est devenu l'approche canadienne en matière d'intervention collaborative axée sur le risque (Russell et Taylor, 2014a, 2014b, 2014c).

En 2014, Nilson (2014a) a produit son évaluation préliminaire des répercussions du modèle du carrefour à Prince Albert. Ce rapport était la première description au Canada du modèle du carrefour. Voici un résumé des principales constatations de ce rapport (Nilson, 2014:13) :

- Le carrefour a éliminé les cloisons institutionnelles qui étaient en place depuis longtemps. Les organismes de services sociaux mettent maintenant en commun les renseignements limités, mais nécessaires, et les professionnels sur le terrain travaillent plus souvent en collaboration en fonction des besoins des clients qu'ils ont en commun.
- De façon générale, les clients réagissent positivement aux interventions axées sur la collaboration, qui sont fondées sur l'offre volontaire de soutien.
- Les clients des organismes du carrefour non seulement obtiennent un accès plus rapide aux services avant que les préjudices ne se produisent, mais en plus ils ont accès à des services auxquels ils n'avaient pas accès préalablement (ou auxquels la participation n'avait pas été couronnée de succès) avant que leur situation soit communiquée au carrefour.
- Dans le cadre de la majeure partie des discussions du carrefour, les risques sont atténués, passant d'un niveau aigu à un niveau plus gérable. Cela ramène la gravité et la probabilité de préjudices à un intérêt important de la personne, de la famille ou de la collectivité.

Principales composantes du modèle du carrefour

Puisque d'autres ouvrages décrivent de façon plus détaillée la façon dont les carrefours fonctionnent concrètement (McFee et Taylor, 2014; Nilson, 2014a; Russell et Taylor, 2014a, 2014b; Taylor, 2011), moins de temps sera consacré dans le présent rapport à l'explication complète des fonctions et du processus en tant que tel du modèle du carrefour. Le présent rapport passera plutôt brièvement en revue certaines des composantes fondamentales du modèle du carrefour.

Préparation communautaire

La première composante du modèle du carrefour est la préparation communautaire. Pour assurer la mise en œuvre appropriée du modèle du carrefour, il faut obtenir un niveau important d'adhésion, de soutien mutuel et de volonté collective parmi l'ensemble des partenaires. Pour déterminer le caractère approprié du modèle du carrefour dans une collectivité, dans leur recherche sur les tables d'intervention collaborative axée sur le risque en Ontario, Russell et Taylor (2014c : 6-9) ont cerné un certain nombre de questions clés que les dirigeants de la collectivité doivent se poser :

- Les situations de risque aigu sont-elles une préoccupation importante dans votre collectivité?
- Y a-t-il un ou plusieurs champions prêts à mener cette initiative?
- Pouvez-vous réunir les bonnes personnes?
- Avez-vous déterminé la structure et la logistique de l'initiative?
- Avez-vous défini la portée géographique ou démographique de votre groupe opérationnel?
- La collectivité est-elle prête pour l'initiative?
- Vos partenaires ont-ils accès à de la formation et des directives opérationnelles?
- Vos partenaires ont-ils les capacités et les ressources nécessaires pour assurer la collecte continue des données?

Risque aigu

La deuxième composante majeure du modèle du carrefour est l'existence d'un « risque aigu ». Comme d'autres (McFee et Taylor, 2014) l'ont souligné, cette notion a initialement été définie et adoptée dans le cadre du modèle du carrefour de *Community Mobilization Prince Albert* dans le but de distinguer ce seuil dans l'unique but d'assurer la validité de la planification de l'intervention axée sur la collaboration. Selon Russell et Taylor (2014b), un risque aigu est une notion « délibérément distincte des autres seuils opérationnels pouvant entraîner un nombre beaucoup plus limité d'interventions et d'activités d'application de la loi unilatérales par un ou plusieurs organismes concernés, souvent caractérisés par des thèmes courants comme crise, danger imminent, menace de violence ou activité criminelle en cours » (p. 19).

Tandis qu'il était plongé dans les activités du carrefour de Prince Albert, Nilson (2014a : 44) a travaillé avec les concepteurs du modèle pour cerner les quatre critères de risque aigu qui étaient présents lorsque les situations étaient acceptées par le carrefour. Les voici :

- intérêt important en jeu;
- probabilité de préjudice;
- haute intensité du préjudice;
- nature multidisciplinaire du risque élevé.

Dans un même ordre d'idées, dans le cadre de tables d'intervention collaborative axée sur le risque en Ontario, un certain nombre de critères sont généralement examinés lorsque les fournisseurs de services sociaux envisagent de cerner une personne ou une famille aux fins de la présenter au carrefour (Russell et Taylor, 2014b : 18) :

- l'intensité des facteurs de risque présents;
- l'attente raisonnable touchant le préjudice probable;
- la probabilité que le préjudice cause des dommages ou soit néfaste;
- l'effort de l'organisme pour faire tout ce qu'il peut pour atténuer les risques avant de présenter la situation au carrefour;
- l'applicabilité des risques à de multiples secteurs;
- hypothèse raisonnable que la présentation devant le carrefour aidera à réduire au minimum ou à prévenir les préjudices prévus.

Processus en quatre étapes

Lorsque les fournisseurs des services sociaux estiment qu'ils sont confrontés à une situation de risque aigu, le processus de détermination est officialisé et prend la forme de ce qu'on appelle maintenant le processus en quatre étapes. Comme l'ont décrit Nilson (2014a) et Russell et Taylor (2014a), à la première étape, l'organisme signaleur doit épuiser toutes les options actuellement disponibles au sein de son organisation pour répondre aux besoins du client. La deuxième étape consiste à évaluer directement les quatre facteurs de risque aigus (décrits précédemment). Une fois qu'il a été déterminé qu'on est en présence d'un risque aigu, des renseignements identificateurs limités sont communiqués au sujet de la personne ou de sa famille afin d'obtenir la participation d'autres organismes. Enfin, la quatrième étape est une discussion distincte entre les organismes dont la participation à l'intervention a été suggérée par les intervenants du carrefour. Durant cette discussion, les participants communiquent des renseignements supplémentaires au sujet de la situation et planifient leur intervention.

Intervention axée sur la collaboration

L'intervention axée sur la collaboration est la caractéristique principale du modèle du carrefour et celle où, au bout du compte, commence le processus de réduction des risques. Comme l'a décrit Nilson (2014a), les interventions habituelles ou visites à domicile font intervenir les personnes ou les familles et les organismes cernés par le carrefour qui ont participé aux discussions à la quatrième étape². C'est durant l'intervention qu'une équipe multisectorielle de fournisseurs de services sociaux approche la personne ou la famille visée par le carrefour, détermine ses préoccupations en matière de risque et offre un soutien ciblé pour réduire le niveau général de risque. Durant l'intervention, l'équipe offre un ensemble de services et un soutien au chapitre de l'accès à ces services.

Dans le contexte du modèle du carrefour, très peu d'études de l'intervention ont été réalisées jusqu'à présent. Une exception : les nouveaux travaux de Nilson (2014b) concernant les carrefours en Saskatchewan. Grâce à des entrevues et des groupes de discussion réunissant des praticiens des carrefours, des pratiques communes ont été cernées dans les domaines de la planification, de l'exécution et de l'évaluation des résultats d'une intervention (voir le tableau 1). Parmi les autres sujets abordés dans cette recherche, mentionnons les défis communs, les principaux ingrédients et les occasions pour renforcer les capacités d'intervention des carrefours.

² La notion de « visite à domicile », dont il est question renvoie à l'intervention dans le cadre de laquelle de multiples organismes se présentent ensemble chez la personne/la famille.

Tableau 1 : Étapes et composantes des interventions axées sur la collaboration des carrefours

ÉTAPE	COMPOSANTES
Planification de l'intervention	Réunir l'équipe Communiquer l'information Déterminer l'approche Préparer l'intervention Choisir le moment/le lieu
Exécution de l'intervention	Travailler en collaboration Communiquer avec le client Cerner les préoccupations Offrir des services et des mesures de soutien Voir à la planification de la sécurité et utiliser les techniques d'entrevue motivationnelle Terminer l'intervention
Évaluation de l'intervention	Consultation subséquente à l'intervention Vérification du lien/de l'engagement Faire rapport au carrefour

(Nilson, 2014b)

Collecte de données

La dernière composante du modèle du carrefour est la collecte de données. Durant les discussions en carrefour, on recueille des données anonymisées pour diverses raisons. Ces données aident les praticiens du carrefour à cerner les enjeux systémiques, à soutenir les discussions continues du carrefour, à permettre une analyse continue, à protéger les droits à la vie privée des personnes, à promouvoir la diligence raisonnable, à renforcer les capacités d'évaluation et à faciliter la reproduction du modèle du carrefour (Winterberger, Nilson et Young, 2015).

Plus tôt cette année, Nilson, Winterberger et Young ont présenté une série de guides visant à aider les praticiens du carrefour à comprendre les avantages d'un processus systématique de collecte de données liées aux réunions du carrefour (2015c) et à cerner les variables qui peuvent être recueillies durant une discussion (2015b). Les guides élaborés par Nilson et ses collègues de *Community Mobilization Prince Albert* décrivent aussi de quelle façon les présidents de carrefour peuvent animer des discussions favorables à la collecte de données (2015d) la façon dont les intervenants du carrefour peuvent participer à des réunions favorables à la collecte de données (2015a) et la façon dont les responsables de la consignation des données du carrefour peuvent recueillir de façon efficiente les données durant les réunions du carrefour (2015e).

En date du 1^{er} avril 2015, tous les carrefours de la Saskatchewan ont accès à une base de données provinciale des carrefours hébergés sur une plate-forme de gestion des dossiers de cas de Microsoft. La base de données est fondée sur les variables décrites par Nilson, Winterberger et Young (2015b) et sera administrée par le ministère de la Justice de la Saskatchewan au moyen d'un serveur sécurisé de classe « A ». Les divers carrefours de la Saskatchewan recevront un soutien en matière de collecte de données et un mentorat d'analystes des centres de responsabilité de Prince Albert et de Saskatoon et de consultants de l'initiative provinciale *Building Partnerships to Reduce Crime* du ministère de la Justice (communication personnelle, ministère de la Justice de la Saskatchewan, 2015). Selon les premières indications (Russell et Taylor, 2014c), la base de données des carrefours utilisée en Saskatchewan sera reproduite à l'échelle des carrefours/tables d'intervention de la province de l'Ontario.

Expansion du modèle du carrefour

À mesure que de plus en plus de collectivités du Canada se sont intéressées au modèle du carrefour, le carrefour initial à Prince Albert a commencé à recevoir de plus en plus de questions, de demandes et de visites. En fait, de 2012 à 2014, *Community Mobilization Prince Albert* s'est adonné à des activités d'extension avec plus de 117 délégations de dirigeants d'organismes, de représentants gouvernementaux, de représentants des médias, de membres des collectivités, d'Aînés, d'universitaires, de professionnels qui travaillent sur le terrain et de possibles intervenants de carrefour de partout au Canada et de plusieurs endroits aux États-Unis (Nilson, 2015).

La motivation des collectivités qui veulent adopter le modèle du carrefour vient en grande partie du fait que ce modèle permet aux collectivités de « faire mieux » (Nilson, 2014a), tel que décrit dans les travaux de Russell et Taylor's (2014a: 11) sur le modèle du carrefour en Ontario :

En faisant un suivi des situations à risque aigu et grâce aux mesures prises par de multiples organismes pour les atténuer efficacement, nous bénéficions d'une nouvelle fenêtre sur notre collectivité, une fenêtre qui permettra très probablement une meilleure harmonisation de nos investissements en développement social et de nos mesures de prévention primaire.

Saskatchewan

À mesure que la rumeur de la mise en œuvre réussie du modèle du carrefour à Prince Albert s'est répandue, plusieurs autres collectivités de la Saskatchewan se sont engagées à adopter un tel modèle dans leur collectivité. Vers cette époque, le gouvernement de la Saskatchewan a élaboré l'initiative *Building Partnerships to Reduce Crime* qui a eu pour effet de préciser les priorités en matière de réduction du crime dans la province en les ramenant à la prévention de l'intervention et à la suppression (ministère des Services correctionnels, de la Sécurité publique et de la Police, 2011). Cette occasion a permis aux collectivités de la Saskatchewan de recevoir du mentorat et un soutien technique supplémentaires tandis qu'elles commençaient à mobiliser les intervenants communautaires autour des besoins composites des personnes et des familles se trouvant dans des situations de risque aigu (Équipe de mise en œuvre de l'initiative BPRC, 2013). En 2013, et de nouveau en 2014, l'équipe de mise en œuvre de l'initiative *Building Partnerships to Reduce Crime* a organisé des événements réunissant la communauté de praticiens à l'intention de tous les intervenants des carrefours de la Saskatchewan afin qu'ils se réunissent et puissent apprendre des expériences les uns des autres relativement au modèle du carrefour (BPRC, 2015).

Ontario

Inspirés par la réussite du modèle du carrefour en Saskatchewan, les intervenants ontariens responsables de la sécurité communautaire ont examiné leurs propres occasions de réaliser des interventions collaboratives axées sur le risque. Au départ, l'impulsion a été donnée par un groupe de services de police et leurs partenaires du domaine des services sociaux de quatre régions différentes. Leurs efforts individuels ont mené à la création de *FOCUS (Furthering Our Communities — United Services)* Rexdale, à Toronto, *CRISIS (Collaborative, Risk-Identified Situation Intervention Strategy)*, à Sudbury, une table de « collaboration », dans la région de Waterloo et une table d'intervention à Mississauga (Russell et Taylor, 2014a).

Afin d'examiner de façon plus poussée les occasions d'atténuer les risques, divers partenaires municipaux, régionaux et provinciaux ont réuni leurs efforts sous une entité commune : le Groupe de travail de l'Ontario sur la sécurité communautaire collaborative et axée sur le risque (GTO). Grâce à une subvention du fonds des produits de la criminalité du ministère ontarien de la Sécurité communautaire et

des Services correctionnels, le GTO a réuni un certain nombre de partenaires communautaires et de consultants pour atteindre les objectifs suivants :

- créer un prototype de cadres touchant les plans de sécurité communautaire;
- élaborer des mesures et des indicateurs pour les plans de sécurité communautaire;
- définir des lignes directrices sur la mise en commun de l'information et la protection de la vie privée;
- organiser un symposium pour communiquer les leçons apprises avec les autres;
- soutenir la communication entourant les initiatives de sécurité communautaire et la planification connexe.

(Russell et Taylor, 2014a : 4)

Les travaux du GTO ont inspiré une augmentation des engagements à l'égard des initiatives d'intervention collaborative axée sur le risque et d'activités de planification connexes à l'échelle de l'Ontario. En date de février 2015, des initiatives avaient été mises en œuvre ou étaient prévues à Amherstburg, Bancroft, Barrie, Belleville, Brantford, Chatham, dans la région de Durham, à Fort Frances, Guelph, Haliburton, Kingston, London, Napanee, Port Hope, Cobourg, Niagara Falls, North Bay, Orillia, Ottawa, et dans la région de York (Russell et Taylor, 2015).

Sécurité et bien-être communautaire dans un contexte autochtone

Le modèle du carrefour qui est mis en œuvre dans diverses collectivités à l'échelle du Canada a peut-être beaucoup de choses en commun avec certains des principes clés des pratiques efficaces de prévention et d'intervention dans les collectivités des Premières Nations. Afin de comprendre la pertinence du modèle du carrefour pour les collectivités des Premières Nations, trois ensembles d'ouvrages ont été examinés brièvement : un qui décrit les niveaux de risque disproportionnés dans les collectivités des Premières Nations, un autre qui souligne les principaux éléments permettant de réduire les risques dans les collectivités des Premières Nations et un troisième, qui fournit quelques exemples d'expériences antérieures des collectivités des Premières Nations en ce qui concerne l'intervention collaborative axée sur le risque.

Les collectivités des Premières Nations au Canada affichent des taux beaucoup plus élevés de crime, de violence, de suicide, de maladie, de mortalité, d'obésité, d'insécurité alimentaire, de toxicomanie et d'autres problèmes sociaux que les collectivités non autochtones (Assemblée des Premières Nations, 2007; Conseil canadien sur l'apprentissage, 2007; Craib et coll., 2003; Kirmayer et coll., 2007; Mercille, Receveur et Potvin, 2012; Willows, 2005). Certains facteurs responsables de ces taux comprennent des logements surpeuplés, un environnement social non conforme et un manque d'emploi dans les réserves (Harper, 2006). Les hauts taux de violence contribuent à d'autres problèmes sociaux, comme la toxicomanie, les problèmes de santé, la faible scolarité et des taux de criminalité élevés (Affaires autochtones et Développement du Nord, 2004 : 51). Cette réalité a suscité un intérêt grandissant pour les initiatives de prévention et d'intervention qui visent à cerner et à éliminer les facteurs de risque dans les collectivités des Premières Nations (Shea, Nahwegahbow et Anderson, 2010).

Dans les ouvrages sur les initiatives de réduction des risques conçues pour promouvoir la sécurité et le bien-être communautaire dans les collectivités des Premières Nations, un certain nombre d'éléments clés sont suggérés. Premièrement, pour qu'une initiative soit couronnée de succès, elle doit bénéficier de la participation et du soutien des chefs locaux (Bopp, Bopp et Lane, 2003). Ensuite, l'approche doit être holistique. Elle doit intégrer non seulement la personne, mais la personne dans le contexte de sa famille, de sa collectivité et de la société en général (Centre national de collaboration de la santé autochtone, 2010). De telles initiatives doivent intégrer les traditions culturelles et fournir des occasions de guérison (Barkwell, Longclaws et Rosebush, 2004). Les initiatives de réduction des risques dans les collectivités des Premières Nations doivent intégrer le cercle, en tant que symbole d'inclusion et de mécanisme pour faire participer l'ensemble de la collectivité dans le cadre d'un processus de guérison holistique (McCaslin et Boyer, 2009). Une autre observation clé dans les collectivités des Premières Nations, c'est que les approches efficaces doivent être fondées sur les forces, ce qui exige la détermination et l'inclusion des capacités et des atouts des collectivités (Kretzmann et McKnight, 1993). Enfin, pour qu'une initiative soit à la fois pertinente et couronnée de succès dans un contexte autochtone, elle doit renforcer la capacité de la collectivité de relever ses propres défis et de saisir ses propres occasions d'une façon qui contribue à la confiance mutuelle et au désir de mesures collectives de la collectivité (Sabol, Coulton et Korbin, 2004).

La collaboration et la participation communautaire à la sécurité et au bien-être communautaire ne sont pas de nouvelles notions dans les collectivités des Premières Nations. Il y a eu une diversité d'initiatives réalisées dans le passé qui montrent de quelle façon les interventions collaboratives axées sur le risque ont déjà montré leur potentiel dans les collectivités des Premières Nations. Par exemple, la Première Nation Ojibway de Hollow Water, au Manitoba, a élaboré un modèle complet et holistique d'intervention contre la violence qui fait intervenir des représentants des services de police, des services sociaux et des services de santé mentale ainsi que de la collectivité en général et des Aînés. L'initiative de Hollow Water est un modèle à multiples volets de soutien et de prestation de services, y compris des soutiens pour les personnes victimes et les personnes coupables de violence familiale et communautaire (Bopp, Bopp et Lane, 2003). Parmi les autres efforts dignes de mention faisant intervenir plusieurs composantes de la collectivité dans le cadre d'une intervention et d'une approche de soutien fondée sur la collaboration, mentionnons les cercles de guérison (Connors et Maidman, 2001), les soutiens familiaux à la maison réunissant plusieurs organisations (Shangreux, 2004), et les services fondés sur le modèle *Wraparound* (*Changing Directions*, 2015).

Évaluation des interventions collaboratives axées sur le risque

L'évaluation des interventions collaboratives axées sur le risque peut être complexe. Non seulement les évaluations de cette approche, qui visent à améliorer les résultats en matière de sécurité et de bien-être communautaire sont-elles limitées, mais elles portent sur un grand nombre de facteurs compliqués. En réfléchissant à son évaluation de l'initiative communautaire visant à réduire la violence à Glasgow, Donnelly (2011) a admis « qu'il n'y a pas d'essai bien défini et aléatoire mené dans un environnement contrôlé; il s'agit plutôt d'interventions bien concrètes visant à régler un problème compliqué, difficile et en constante évolution » (p. 2).

Mesurer la collaboration

L'un des facteurs les plus difficiles pour les évaluateurs est de définir la notion de collaboration. Avant de pouvoir mesurer la collaboration, il faut clairement conceptualiser la structure de collaboration elle-même, d'un point de vue tant concret que théorique (Pautler et Gagne, 2005). Ce n'est pas toujours facile, particulièrement lorsqu'on évalue des initiatives d'innovation sociale (Westley, Zimmerman et Patton, 2006).

Cependant, une fois que cela est fait, il y a un certain nombre de variables que l'on peut utiliser pour mesurer la collaboration, y compris la fréquence de la collaboration (Brucker et Shields, 2003), la nature interdisciplinaire de la collaboration (Sicotte, D'Amour, et Moreault, 2002), la solidité de la relation entre les collaborateurs (Gerdes et coll., 2001), les niveaux de motivation des collaborateurs (Millward et Jeffries, 2001), les tendances en matière de prise de décisions (Cashman et coll., 2004), et la satisfaction des collaborateurs (Farrar, et coll. 2001).

Knapp (1995) a cerné trois principaux facteurs requis pour évaluer les initiatives axées sur la collaboration :

- s'assurer que le point de vue de tous les intervenants d'initiatives de collaboration est représenté dans l'évaluation;
- préciser ce qui est mesuré dans le cadre de l'évaluation, y compris les processus, les répercussions et les résultats;
- attribuer les effets à des causes, ce qui est souvent difficile parce que les programmes de collaboration comptent plusieurs volets et sont mis en œuvre dans des systèmes complexes.

Jusqu'à présent, certains aspects du dialogue limité tenu sur le modèle du carrefour (McFee et Taylor, 2014; Nilson, 2014a) ont aidé à mieux comprendre le contexte et la théorie en matière de programme sous-jacent au modèle du carrefour. Des efforts préliminaires de collecte de données sur les carrefours actifs (*Community Mobilization Prince Albert*, 2013; North Bay Parry Sound District Health Unit, 2014) ont aussi aidé à comprendre les types de facteurs de risque et de données de groupes démographiques auxquels s'est intéressé le modèle du carrefour. Pour ce qui est des occasions futures de collecte de données (Nilson, Winterberger et Young, 2015b; Nilson, 2015b), nous constatons qu'il y a un certain nombre de possibilités de mesurer la mobilisation touchant les services, les liens entre les fournisseurs de service, la satisfaction des clients et — ce qui est encore plus important — la réduction des risques.

Œuvrer dans le contexte d'un changement de paradigme

Un autre défi important auquel sont confrontés les évaluateurs des interventions collaboratives axées sur le risque concerne d'importants changements de climat requis pour mettre en œuvre le modèle du carrefour. Comme Norm Taylor (communication personnelle, juin 2013) l'a expliqué, l'application réussie du modèle du carrefour exige un changement de paradigme complet en ce qui a trait à la façon dont les fournisseurs de services sociaux travaillent :

La réussite ou l'échec du processus de mobilisation communautaire tient au travail des champions, qui sont prêts à changer la culture commune dans leur domaine. Notre modèle remet en question les codes de longue date de la bureaucratie que bon nombre de professionnels ont défendus toute leur vie. Au bout du compte, la réussite de ce changement de paradigme exige absolument que l'on atteigne une masse critique avant que d'autres exigences systémiques ne les supplantent. Si nous avons cette masse critique — qui englobe les intervenants, des travailleurs

sur le terrain aux représentants gouvernementaux — le modèle aura une impulsion suffisante pour durer. En d'autres mots, si nous obtenons suffisamment de soutien pour le modèle, nous changerons tout le système.

Comme on le souligne dans la littérature, les changements de paradigme exigent une transformation du système (Jenkins, 1998), une importante coordination multisectorielle (Kania et Kramer, 2011), et ils se produiront uniquement lorsque le statu quo bouge suffisamment pour briser l'équilibre (Gersick, 1991). Cela rend la planification de l'évaluation difficile. Dans le cadre d'efforts passés pour évaluer l'initiative de sécurité communautaire caractérisée par un « changement du statu quo », d'autres (Boyle, et coll., 2010; Braga et coll., 2001 Engel et coll., 2010; Kennedy, 2006; Nilson, 2014a) ont documenté l'effort difficile requis pour définir les questions d'évaluation, les mesures et les indicateurs dans un territoire assez inconnu. Même si les évaluations des pratiques communes dans le domaine de la prévention de la criminalité (Augimeri, Walsh et Slater, 2011), des soins liés aux maladies chroniques (Coleman et coll., 2015) et du traitement de la toxicomanie (McLellan et coll., 2005) — pour ne nommer que ceux-là — ont été assez bien documentés, on s'est moins penché sur la mesure de l'impact de la collaboration de multiples fournisseurs de services, ce qui peut être attribué en grande partie au fait que le modèle du carrefour est, essentiellement, une innovation sociale.

Innovation sociale

Dans sa description de l'innovation sociale, l'Université Ryerson (2015) a cerné quatre composantes :

- elle offre une solution à un problème;
- elle vise un changement systémique;
- il s'agit de la mise en œuvre d'une idée;
- elle crée un impact social au profit du grand public.

La nature d'innovation sociale des interventions collaboratives axées sur le risque présente des obstacles supplémentaires pour les évaluateurs. Dans la description de 2011 d'une évaluation de développement, Patton a décrit le défi suivant lié au fait de mesurer les résultats d'initiatives qui s'éloignent du statu quo :

Les innovations sociales ne suivent pas un processus de changement linéaire. Il y a des hauts et des bas, des montagnes russes alimentées par les courants d'interaction dynamique, de divergences inattendues ou imprévues, de moments charnières et de changements d'initiative liés à la masse critique. En effet, les choses empirent souvent avant de s'améliorer, puisque le changement systémique crée de la résistance, et les intervenants sont habituellement réticents à tout ce qui est nouveau (p. 5).

Cette observation est un rappel respectueux à l'intention des évaluateurs : quelque bons que soient leurs mesures et leurs indicateurs, l'initiative nouvellement élaborée (ou en cours d'élaboration) qu'ils évaluent peut très bien changer et se transformer. Par conséquent, les évaluateurs doivent faire preuve de souplesse dans leur approche d'évaluation de la mise en œuvre, des extrants, des résultats et de l'impact de l'initiative qu'ils évaluent. Des travaux passés (Litchmore, 2014; Nilson, 2014a) et nouveaux (Nilson, 2015b) sur les interventions collaboratives axées sur le risque donnent à penser que les travaux de recherche et d'évaluation sur le modèle du carrefour exigent beaucoup d'adaptabilité, de souplesse et d'innovation méthodologique de la part des évaluateurs.

Nouvelles questions d'évaluation

Une autre leçon importante pour les évaluateurs d'interventions collaboratives axées sur le risque, c'est que les phénomènes qu'ils tentent d'observer sont assez récents. Par conséquent, une analyse de quelque chose de nouveau exige l'élaboration de nouvelles questions d'évaluation. Avec ces nouvelles questions d'évaluation, il faut de nouvelles mesures, de nouvelles sources de données et de nouvelles méthodes d'analyse (Alkin, 2011). Afin de faciliter notre examen des questions permettant de faciliter l'évaluation du modèle du carrefour, des auteurs (Nilson, 2014a) ont déjà formulé quelques suggestions :

- Quelles sont les pratiques exemplaires dans le processus de mobilisation communautaire?
- Quels sont les types de conditions, de critères et d'atouts qui permettent à un carrefour de fonctionner de façon appropriée et de répondre aux besoins généraux de la collectivité?
- Quelles données peuvent être recueillies afin d'aider à améliorer l'uniformité et la discipline au sein du modèle du carrefour?
- De quelle façon le modèle du carrefour influe-t-il sur les relations entre les fournisseurs de service?
- Dans quelle mesure le modèle du carrefour influe-t-il sur la rapidité et la mesure dans laquelle les clients sont aiguillés vers les services?
- Dans quelle mesure les clients des interventions multisectorielles axées sur la collaboration sont-ils satisfaits de leur expérience?
- Quelles répercussions le modèle du carrefour a-t-il sur l'atténuation des risques composés?
- Quelles répercussions à long terme les interventions collaboratives axées sur le risque ont-elles sur la sécurité et le bien-être communautaire?

Partie 2 — Étude du carrefour de la nation crie de Samson

Renseignements contextuels sur la Nation crie de Samson

La Nation crie de Samson est une collectivité sur réserve située à environ 80 kilomètres au sud d'Edmonton. Elle est adjacente à trois autres Premières Nations : Ermineskin, Louis Bull et Montana. Globalement, la zone réunissant ces quatre nations est appelée Maskwacis (anciennement Hobbema). Les membres de la Nation crie de Samson sont des signataires du traité 6. La bande compte 8 150 membres, dont plus de 4 225 vivent sur la réserve crie de Samson (Enquête nationale auprès des ménages, 2011). La vision du chef et du conseil de la Nation crie de Samson est d'être une « collectivité saine, éduquée, bien informée et travaillante » dont la mission est d'être « une nation souveraine déterminée à améliorer la qualité de vie de tous les gens en maximisant ses ressources humaines et en respectant la langue et les traditions crie de son peuple » (Nation crie de Samson, 2015).

La Nation crie de Samson est une collectivité dynamique sur le plan des affaires et des investissements qui compte un certain nombre de magasins de détail, de loisirs, de services automobiles et de restaurants. La bande offre une gamme complète de soutien à la prestation des services sociaux et possède sa propre autorité scolaire, un service de planification communautaire, des services d'hébergement, un service de justice, et des unités de bien-être communautaire et de développement socioéconomique. La Nation crie de Samson s'est jointe aux autres nations Maskwacis pour offrir des services de protection de l'enfance les réunissant tous ainsi que des services en santé mentale, des services de soins ambulatoires et un soutien à l'intention des toxicomanes. La collectivité en tant que telle comprend des habitations urbaines dans le village principal et des habitations rurales dans les 128 kilomètres carrés de la réserve. Le détachement de la GRC de Maskwacis est situé dans la zone du village de la Nation crie de Samson.

Criminalité et violence

Un des plus grands défis de la Nation crie de Samson au cours des deux dernières décennies a été sa lutte constante contre la criminalité et la violence. L'entrée de cocaïne et d'autres drogues à la fin des années 1990 et au début des années 2000 a entraîné la création de gangs qui luttent pour la maîtrise du trafic de la drogue. Depuis, les rivalités entre gangs ont dégénéré, entraînant des fusillades au volant d'une voiture, des agressions, des meurtres et d'autres crimes violents. L'impact négatif de ces événements a été un contexte de peur, de deuil, de suicide et de toxicomanie constant au sein de la collectivité (Hanon, 2010a). Un des signes les plus évocateurs de la violence excessive au sein de la Nation crie de Samson et des trois autres collectivités des Premières Nations adjacentes est l'*Indice de gravité de la criminalité* (IGC)³. Au cours d'une période de sept ans, l'IGC pour la région de Maskwacis a affiché des augmentations annuelles, depuis 2001, alors que l'IGC s'élevait à 997,99 (moyenne canadienne = 105,4) jusqu'à 2008, où il avait atteint 2 819,35 (moyenne canadienne = 90,57) (documents

³ L'Indice de gravité de la criminalité fait un suivi de la gravité des crimes déclarés à la police en tenant compte à la fois de la quantité de crimes déclarés à la police dans une administration donnée et de la gravité relative de ces crimes (Statistique Canada, 2015).

internes de Sécurité publique Canada, 2015). Cependant, au cours des dernières années, l'IGC aurait diminué pour s'établir à 176,9 en 2014 (GRC, 2015).

Action communautaire

Cette pointe de crimes graves constatée dans les données de l'IGC a été très bien sentie dans la collectivité. Au fil du temps, les membres de la collectivité en ont eu assez de vivre dans la peur. Certains observateurs ont déclaré qu'une fusillade au volant d'une voiture liée à un gang dans le cadre de laquelle une fille âgée de deux ans est accidentellement décédée a été le point de bascule pour la Nation crie de Samson, qui a commencé à chercher activement une solution à la violence dans la collectivité (Chettleburgh, 2013). Après la fusillade, le chef Marvin Yellowbird a déclaré l'état d'urgence, a défini un couvre-feu et a accordé une amnistie aux propriétaires d'armes à feu. Tandis que la GRC s'efforçait avec diligence d'arrêter les membres des gangs, les membres de la collectivité — pour la première fois depuis des décennies — ont laissé tomber leur loi du silence et ont fait un effort évident pour fournir à la police les renseignements dont elle avait besoin (Hanon, 2010b).

Au cours des années qui ont suivi, les chefs de la Nation crie de Samson et les fournisseurs de services sociaux ont travaillé en collaboration avec la GRC pour prendre un certain nombre de mesures de répression du crime, d'hébergement, de protection de l'enfance et d'éducation visant à éliminer les problèmes sociaux menant à la violence dans leur collectivité. Un contrat prévoyant « une meilleure prestation des services de police » entre les quatre nations locales et les gouvernements provincial/fédéral a permis de financer certains de ces efforts. En effet, cela a permis de créer une unité d'intervention communautaire (UIC) composée de 11 membres au sein du détachement de la GRC de Maskwacis. L'UIC gère un certain nombre d'initiatives, y compris un programme sur les délinquants prioritaires, des activités de répression des gangs, un soutien pour les victimes, des enquêtes sur les crimes graves contre des personnes, de la communication, un programme de cadets, une unité de lutte à la violence familiale et des agents d'appui pour les étudiants. L'UIC joue aussi un rôle important sur le plan de l'analyse et de la participation au sein du carrefour de la Nation crie de Samson (documents internes du détachement de Maskwacis de la GRC, 2015).

Carrefour de la Nation crie de Samson

Au moment où on élaborait différentes initiatives visant à réduire la criminalité et la violence au sein de la Nation crie de Samson, le commandant Charlie Wood du détachement de la GRC de Maskwacis a présenté aux dirigeants de la Nation crie de Samson le concept de carrefour. Ayant été récemment muté de la Saskatchewan à Maskwacis, le commandant Wood a pu communiquer son expérience du modèle du carrefour. Pour apprendre plus de choses au sujet du modèle du carrefour, des dirigeants communautaires et des fournisseurs de services sociaux se sont rendus à Prince Albert pour voir le modèle du carrefour original en pratique. Après leur visite à Prince Albert, les dirigeants communautaires et les fournisseurs de services sociaux de la Nation crie de Samson avaient hâte d'entreprendre leur propre processus d'intervention collaborative axée sur le risque (communication personnelle avec des représentants du carrefour de la Nation crie de Samson, 2015).

En 2012, au retour de la Saskatchewan, plusieurs organismes de la Nation crie de Samson, la GRC et des fournisseurs de services de l'ensemble de la région de Maskwacis se sont réunis pour créer un carrefour. Conformément aux pratiques du carrefour en matière de discussion en vigueur en 2012, le carrefour de la Nation crie de Samson a commencé à se rencontrer régulièrement les mardis et les jeudis pour cerner des situations de risque aigu, communiquer des renseignements limités, mais nécessaires et mener des interventions en fonction des besoins des personnes et des familles de la Nation crie de Samson. Les

principaux organismes partenaires liés au carrefour de la Nation crie de Samson comprennent des représentants de multiples secteurs : bien-être communautaire, probation, justice pour les jeunes, soutien au revenu, protection de l'enfance, soins ambulatoires, hébergement, éducation et services de police. Actuellement, le porte-parole principal et champion du carrefour de la Nation crie de Samson est le conseiller Vern Saddleback.

Des documents internes du détachement de Maskwacis de la GRC décrivent dans les termes suivants le modèle du carrefour mis en œuvre dans la Nation crie de Samson :

La composante du carrefour est constituée d'un groupe d'employés provenant d'organismes communautaires et de ministères gouvernementaux qui se rassemblent chaque semaine pour régler des situations précises touchant des clients confrontés à des niveaux élevés de risque, ainsi que pour élaborer des mesures d'intervention immédiates, coordonnées et intégrées en mobilisant les ressources. Le carrefour n'est pas un mécanisme de prestation de services, mais il fournit plutôt un nouveau moyen permettant d'utiliser et de mobiliser les systèmes et les ressources déjà en place de façons unifiées et dynamiques, afin de faire face à des situations précises à risque élevé pour lesquelles une approche intégrée s'impose. Le processus utilisé repose sur une notion de risque plutôt que des mesures d'intervention adoptées en fonction de l'incident. Le carrefour ne réalise pas d'activités de gestion de cas et ne tient pas de dossiers de cas. Son objectif est d'atténuer les risques dans les 24 à 48 heures et d'aiguiller les personnes et les familles vers les services. L'organisme le plus approprié aux yeux du carrefour continue de s'acquitter des fonctions de gestion de cas.

(documents internes du détachement de la GRC de Maskwacis, aucune date)

Depuis sa création, le carrefour de la Nation crie de Samson a pris une diversité de mesures pour atténuer les risques, y compris de l'aiguillage vers des services de counseling, des cercles de guérison traditionnels, l'inspection de logements et du tutorat supplémentaire après les heures de classe, pour ne nommer que ceux-là (Bureau du vérificateur général du Canada, 2014). Parmi les principaux facteurs de risque atténués par le carrefour de la Nation crie de Samson, mentionnons la toxicomanie, la santé mentale, la violence familiale, l'école buissonnière et la criminalité (communication personnelle avec les membres du carrefour de la Nation crie de Samson, juin 2015).

En pratique, le carrefour de la Nation crie de Samson se réunit tous les jeudis. Durant ces réunions, le président demande des mises à jour sur les discussions en cours. Chaque organisme responsable fait le point sur la personne ou la famille, y compris les résultats d'une intervention à domicile ou d'un cercle d'intervention organisé préalablement. Lorsque tous les partenaires du carrefour estiment que la situation ne représente plus un risque aigu, la discussion est close. Après les mises à jour, le président demande aux participants du carrefour s'ils ont de nouvelles situations à présenter. Comme les autres carrefours au pays, des renseignements anonymisés de base sont fournis pour que tout le monde puisse se faire une idée de la situation. Lorsque tous les participants sont convaincus qu'il s'agit d'une situation à risque aigu, le nom est communiqué, et l'équipe commence à définir un plan d'intervention. Durant ce temps, des données anonymisées sont consignées dans la base de données du carrefour de la Nation crie de Samson⁴.

La base de données du carrefour de la Nation crie de Samson contient certains renseignements anonymisés de base qui facilitent les activités quotidiennes du carrefour, mais, plus particulièrement, la planification des interventions. Chaque entrée dans la base de données du carrefour est identifiée grâce à

⁴ Description fondée sur les observations de l'auteur du carrefour de la Nation crie de Samson en juin 2015.

un numéro séquentiel de discussion attribué en fonction de l'ordre d'acceptation des situations par les participants au carrefour. Ensuite, des renseignements démographiques de base sur le client — y compris le sexe et l'année de naissance — sont consignés. En équipe, les participants au carrefour cernent la catégorie des enjeux discutés (p. ex. hébergement, entretien, violence familiale, santé mentale, toxicomanie, protection de l'enfance et éducation). Le carrefour détermine ensuite la priorité de la discussion (élevée, moyenne ou faible). Après chaque réunion du carrefour, le statut de chaque discussion est mise à jour à l'aide d'un des qualificatifs suivants : « en cours », « pas commencé », « terminé », « reporté » « en attente de plus amples renseignements ». Enfin, la base de données permet aussi de consigner la date de début et de fin des discussions du carrefour⁵.

Après chaque réunion du carrefour, l'organisme choisi par le carrefour pour diriger une intervention rencontre souvent la personne ou la famille pour offrir du soutien de divers organismes. À l'occasion, plus d'un organisme participera à ce contact initial avec la personne ou la famille lorsque les facteurs de risque et la relation existante justifient leur participation. Durant cette activité d'extension, on demandera à la personne ou à la famille si elle veut recevoir du soutien de l'un des organismes. On lui demandera aussi s'il y a certaines formes de soutien dont elle croit avoir besoin. Très souvent, durant ce premier contact, le ou les représentants du carrefour demanderont aussi à la famille si elle aimerait participer à un cercle d'intervention. Ces cercles sont planifiés en fonction des besoins de la personne ou de la famille, font intervenir un Aîné avec lequel la personne ou la famille a une relation, réunit une diversité d'organismes, en soutien à la personne ou la famille et est tenu dans un endroit neutre (ou la résidence familiale, sur demande)⁶.

Questions de recherche

La présente étude d'évaluation du carrefour de la Nation crie de Samson a été conçue pour connaître l'expérience générale des services de police, des autres fournisseurs de services sociaux et des dirigeants de la collectivité relativement au modèle du carrefour. Les questions sur lesquelles s'appuie la présente recherche sont de nature formative. Elles concernent des pratiques, l'application, la préparation, les avantages, les défis et les leçons apprises liés au modèle. Vous trouverez ci-dessous une liste des questions qui ont orienté la présente étude d'évaluation :

1. Pourquoi un carrefour a-t-il été créé dans la Nation crie de Samson et à quels enjeux le carrefour devait-il s'attaquer?
2. Le modèle du carrefour est-il conforme aux pratiques fondées sur des données probantes et aux besoins de la Nation crie de Samson?
3. Dans quelle mesure la Nation crie de Samson s'est-elle conformée aux pratiques établies du modèle du carrefour?
4. Quelles sont les plus importantes leçons apprises au sujet du modèle du carrefour par les participants au carrefour et les principaux intervenants?

⁵ Description fondée sur les communications avec le responsable de la consignation des données du carrefour de la Nation crie de Samson.

⁶ Description fondée sur des communications personnelles avec les participants du carrefour de la Nation crie de Samson.

5. Quels sont les avantages et les défis du modèle du carrefour pour les professionnels des services sociaux?
6. Quelle formation les participants au carrefour ont-ils reçue ou reçoivent-ils? Cette formation permet-elle d'acquérir les capacités nécessaires pour permettre aux participants de s'acquitter de leurs tâches?
7. Dans quelle mesure le modèle du carrefour permet-il de répondre aux besoins en matière de sécurité et de bien-être communautaire des autres collectivités des Premières Nations dans des réserves?
8. Dans quelle mesure le modèle du carrefour offre-t-il des occasions novatrices d'atténuer les risques et de prévenir les préjudices?

Méthode

Pour répondre aux questions sous-jacentes à la présente étude, une étude de cas d'évaluation exploratoire (Baxter et Jack, 2008) du carrefour de la Nation crie de Samson a été réalisée. L'objectif de la méthode d'étude de cas était de tirer profit des occasions d'apprentissage souvent « extrêmement descriptives » qui découlent de la collecte et de l'analyse de données d'enquêtes (Merriam, 2009).

Les principaux moyens de collecte de données comprennent des entrevues auprès de divers fournisseurs de services sociaux, d'agents de police, de chefs de bande et d'intervenants de la collectivité. En choisissant les répondants dans le cadre du processus d'entrevue, l'équipe de recherche a initialement utilisé une technique d'échantillonnage au jugé (Schwandt, 2007). Après chaque entrevue, cependant, on demandait aux répondants de formuler des suggestions d'autres intervenants qui feraient des répondants d'entrevue idéaux. Cette méthode de sondage en boule de neige (Atkinson et Flint, 2007) a permis à l'équipe de recherche d'avoir accès à d'autres intervenants du carrefour dans la collectivité.

Chaque répondant a consenti verbalement à l'entrevue en personne ou au téléphone et à ce que son poste ou l'organisme qu'il représente soit mentionné dans l'étude. Au total, 18 personnes différentes ont été rencontrées. Le rôle et les antécédents de chaque répondant variaient. La plupart étaient des professionnels des services sociaux —sur le terrain ou au niveau de la gestion. Parmi les répondants, il y avait un membre du conseil de bande, un sergent responsable de la participation de la GRC au carrefour, un représentant au bureau du conseil de bande, un Aîné autochtone, un agent de probation provincial et deux représentants de l'organisme de protection de l'enfance exploité par les Premières Nations (voir le tableau 2).

Tableau 2 : Organisme, poste des répondants et rôle au sein du carrefour (N = 18)

ORGANISME	POSTE	RÔLE AU SEIN DU CARREFOUR
Samson Community Wellness	Gestionnaire	Participant au carrefour
Alberta Probation	Agent de probation	Participant au carrefour
Maskwacis Youth Initiative	Coordonnateur	Participant au carrefour
Samson Communications	Coordonnateur	Entrée de données
Autorité scolaire de Nipisihkopahk	Directeur	Participant au carrefour/président suppléant
Soutien du revenu	Employé du bureau d'aide au revenu	Participant au carrefour
Autorité scolaire de Nipisihkopahk	Liaison avec les familles	Participant au carrefour/ainé
Autorité scolaire de Nipisihkopahk	Coordonnateur de l'éducation spécialisée	Participant au carrefour
Kasohkowew Child Wellness	Superviseur	Intervenant de la collectivité
Soutien du revenu	Intervenant	Participant au carrefour
GRC	Analyste du renseignement	Participant au carrefour
Maskwacis Ambulance Authority	Gestionnaire général	Participant au carrefour
Nation crie de Samson	Conseiller de bande	Président du carrefour
Kasohkowew Child Wellness	Directeur	Participant au carrefour
Maskwacis Mental Health	Travailleur en santé mentale	Intervenant de la collectivité
Samson Restorative Justice	Ancien employé chargé de la justice réparatrice	Ancien participant au carrefour
GRC	Sergent responsable de l'UIC	Intervenant de la collectivité
GRC	Agent de l'unité de la violence familiale	Intervenant de la collectivité

Toutes les entrevues ont été menées en personne sur le territoire de la Première Nation crie de Samson. Les discussions initiales, la recherche de faits et la planification des entrevues ont eu lieu dans le cadre de trois téléconférences distinctes avec le détachement de Maskwacis de la GRC et un représentant du chef et du conseil de la Nation crie de Samson. Durant les entrevues, les discussions avec les répondants étaient encadrées par les questions suivantes :

- Pourquoi le carrefour de la Nation crie de Samson a-t-il été créé?
- Quels enjeux au sein de la collectivité le modèle est-il conçu pour régler?
- Quels sont les principes directeurs du modèle du carrefour?
- De quelle façon a-t-on formé le carrefour de la Nation crie de Samson?
- De quelle façon votre organisme a-t-il commencé à participer au carrefour?
- Quel est l'engagement actuel de votre organisme à l'égard du carrefour de la Nation crie de Samson?
- Est-ce que le carrefour de la Nation crie de Samson fonctionne comme prévu?
- De quelle façon les situations sont-elles présentées par votre organisme au carrefour?
- À quelle fréquence votre organisme participe-t-il à une intervention?
- De quelle façon le processus d'intervention/de visite à domicile fonctionne-t-il au sein du carrefour de la Nation crie de Samson?
- De quelle formation et de quel soutien avez-vous bénéficié?
- Quel a été l'impact du carrefour sur votre organisme?
- Quel a été l'impact du carrefour sur vos clients?
- Quel a été l'impact du carrefour sur les services de police?
- Quelqu'un d'autre a-t-il réalisé un examen ou une évaluation du carrefour de la Nation crie de Samson jusqu'à présent?
- Quels défis ou problèmes rencontrez-vous relativement au modèle du carrefour?
- Quelles occasions d'amélioration s'offrent au carrefour de la Nation crie de Samson?
- Quelles leçons apprises au sein de la Première Nation de Samson pouvez-vous communiquer à d'autres Premières Nations qui envisagent d'adopter le modèle du carrefour?
- Quels aspects du modèle du carrefour diriez-vous sont novateurs?

En plus du processus d'entrevue, le chercheur principal a eu l'occasion d'observer une réunion du carrefour de la Nation crie de Samson. Cela lui a donné l'occasion de voir directement le processus de réunion du carrefour de la Nation crie de Samson ainsi que les procédures, la discipline en matière de discussion, les techniques de collecte de données, la planification des interventions et la clôture de discussions.

Résultats

Les données d'entrevue ont été analysées pour faire ressortir les thèmes communs et les tendances, qui ont par la suite été résumées dans plusieurs sections. Chaque section des résultats décrits dans les présentes donne un aperçu général de l'ensemble des données recueillies dans le cadre du processus d'entrevue. De façon générale, les résultats sont divisés en fonction de plusieurs sujets : formation du carrefour de la Nation crie de Samson, engagements des organismes à l'égard du carrefour, aiguillage des organismes vers le carrefour, intervention axée sur la collaboration, impact du carrefour sur les clients, les organismes et les services de police, formation et évaluation touchant le carrefour, fonctionnement du carrefour de la Nation crie de Samson, défis et améliorations; leçons apprises, ingrédients clés pour reproduire le carrefour, caractère approprié du modèle du carrefour dans les collectivités des Premières Nations et caractère novateur général du modèle.

Formation du carrefour de la Nation crie de Samson

Le processus de mise en œuvre du modèle du carrefour dans la Nation crie de Samson a commencé en raison d'un appétit vorace pour du changement. De 2000 à 2010, la violence et la criminalité avaient augmenté de façon intolérable au sein de la Nation crie de Samson. Les fusillades au volant de voitures, les fusillades, les incendies criminels, les batailles de rue et les problèmes de violence semaient la douleur et la souffrance dans la collectivité. Ces problèmes et d'autres problèmes sociaux ont entraîné une augmentation du taux d'absentéisme scolaire, l'adoption de comportements perturbateurs en classe, des activités de recrutement des gangs et des problèmes de toxicomanie chez les jeunes (inhalation d'essence). Un facteur aggravait la situation : les services de police et les autres organismes dans la collectivité se heurtaient à la loi du silence en place depuis longtemps : les gens avaient peur de parler, de demander de l'aide ou de fournir de l'information aux autorités.

Comme un répondant l'a décrit : « notre collectivité manquait d'options pour venir en aide aux familles en crise. Nous avions besoin de quelque chose permettant de prévenir les crises — sinon, les choses n'allaient jamais s'améliorer. Les dirigeants de la collectivité n'étaient pas prêts à accepter ce niveau de violence et à maintenir un statu quo et voulaient trouver une nouvelle façon d'aider leur collectivité.

Comme plusieurs répondants s'en sont souvenus, c'est Charles Wood, alors inspecteur, récemment muté de la Saskatchewan, où le modèle du carrefour a été créé, qui a parlé pour la première fois de la notion de carrefour au chef et au conseil de bande. Au départ, le modèle du carrefour a été décrit aux dirigeants de la collectivité comme un outil conçu pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes sociaux et de criminalité qui font beaucoup de tort dans la collectivité. Comme un répondant l'a décrit : « c'était le moment parfait, puisque nous ne faisons que réagir aux crises dans notre collectivité. Le carrefour allait nous permettre de devenir plus proactifs, de mettre l'accent sur les facteurs de risque et de travailler en amont ». Un autre répondant a expliqué que le carrefour n'était pas seulement un outil pour aider les familles, mais aussi un outil pour aider les organismes à travailler plus efficacement ensemble :

Avant le carrefour, chaque organisme travaillait indépendamment. Nous savions très peu de choses de ce que les autres faisaient. Nous nous sommes rendu compte que nous n'allions nulle part avec cette approche. Le modèle du carrefour a été considéré comme une occasion d'éliminer les cloisons et de travailler ensemble pour servir les clients que nous servions tous déjà séparément de toute façon.

Selon les répondants, les dirigeants de la collectivité ont appuyé le modèle dès le départ. Le chef et le conseil ont organisé une expédition d'apprentissage à Prince Albert, où un groupe de délégués ont rendu visite au carrefour de Prince Albert et se sont rendu compte de l'utilité du modèle pour la collectivité de Samson. Un répondant se rappelle que « la visite à Prince Albert nous a permis de constater qu'il y avait tellement de choses que nous pourrions faire si nous avions un carrefour chez nous ». À mesure que plus d'organisations ont appris des choses au sujet du modèle, chaque organisme a commencé à cerner son intérêt dans le carrefour. Selon un des participants au carrefour : « même si la GRC a proposé initialement le modèle, elle s'est ensuite retirée pour laisser la collectivité prendre en charge le modèle — tout en restant un partenaire sur un pied d'égalité avec les autres organismes ».

Ce geste subtil de la GRC pour laisser la collectivité prendre en charge le modèle était important. Comme un répondant l'a expliqué : « non seulement cela a permis d'assurer la durabilité du modèle, parce que les membres de la GRC sont souvent mutés ailleurs, mais, en plus, cela a sensibilisé les autres organismes partenaires, qui ont compris qu'ils devaient participer ». À la question de savoir de quelle façon les organismes ont commencé à participer au modèle du carrefour, la majeure partie des répondants se sont rappelés que leur

organisme a été approché par les dirigeants de la bande durant les étapes initiales du modèle. Plusieurs répondants ont expliqué que, pour que le carrefour fonctionne, tout le monde devait y participer.

Cependant, une fois le carrefour sur pied, les participants se sont vite rendu compte que certains autres organismes devaient aussi y être. Selon les répondants, les organismes qui participaient alors au carrefour ont tendu la main aux autres organismes de la collectivité qui n’y participaient pas pour leur demander de se joindre à eux. Un de ces organismes était les services de probation de l’Alberta. Selon le répondant représentant cet organisme, l’importance de leur participation au carrefour est devenue assez évidente lorsqu’ils ont découvert ce en quoi consistait le carrefour :

Nous n’y participions pas au début, mais on nous a invités à en faire partie en raison de nos relations avec une bonne partie des clients visés par le carrefour. Au début, j’y suis allé à titre d’observateur, et je me suis rapidement rendu compte que le carrefour était un bon modèle pour s’attaquer aux gangs, à la violence chez les jeunes, aux problèmes de drogues, à la pauvreté et à la délinquance. Il y avait beaucoup de problèmes sur lesquels nous travaillions avec nos clients, par nous-mêmes, sans vraiment que cela n’aille nulle part.

Lorsque le carrefour de la Nation crie de Samson a commencé, en 2012, il a fallu que les membres apportent certains changements. Comme un membre s’en est souvenu : « il est évident qu’il y a eu une courbe d’apprentissage pour bon nombre de nos organisations ». Un autre a déclaré ce qui suit : « lorsque nous avons commencé le carrefour, nous avons eu de la difficulté à éliminer nos cloisons et à nous habituer à travailler en collaboration avec les autres. Cependant, une fois que les gens ont commencé à faire confiance au processus et qu’ils ont vu les avantages de la collaboration, ils ont commencé à communiquer plus d’information, à contribuer davantage au processus et à mieux coopérer avec les autres organismes ». Un troisième répondant a expliqué que, lorsque le carrefour a commencé à Samson, il est devenu une tribune de renvoi vers les services sociaux, simplement parce que des enfants étaient en cause. Cependant, comme un travailleur de la protection de l’enfance l’a dit : « nous ne pouvions pas gérer une bonne partie de ces situations par nous-mêmes. Au fil du temps, le carrefour est devenu une tribune où tous les organismes prennent en charge les situations compliquées ».

Durant la première année d’exploitation du carrefour de Samson, les membres ont rapidement constaté certaines choses, et cela a aidé à solidifier l’adhésion au modèle. Un répondant a formulé le commentaire suivant : « [le carrefour] était facile à appuyer parce que nous avons constaté que, de toute façon, nous partageons tous les mêmes clients. Le carrefour nous a donné l’occasion d’aider les clients que nous avons en commun ». Un autre a expliqué que le carrefour aidait beaucoup d’organisations qui étaient dépassées à faire des gains d’efficience : « bon nombre des organismes d’intervention comme la protection de l’enfance et les services de police ne comptent pas sur du personnel supplémentaire pour faire le travail. Le modèle du carrefour aide à rendre les choses plus efficaces pour eux et pour le reste d’entre nous ».

À mesure que le modèle du carrefour a commencé à être bien implanté à Samson, un certain nombre de principes ont émergé. Le premier, c’est que les membres du carrefour devaient mettre le client en premier et se concentrer sur les besoins et les facteurs de risque des clients afin de prévenir les crises. Cela exigeait de chaque organisme qu’il fasse passer son propre mandat en deuxième, qu’il se concentre sur des solutions axées sur la collaboration afin d’aider à atténuer les risques auxquels les personnes visées par le carrefour étaient confrontées. Le deuxième, c’est que le vrai travail du carrefour, c’est la collaboration. Cela a poussé un répondant à expliquer ce qui suit : « chacun doit travailler dur pour comprendre l’autre, et tous doivent être prêts à travailler en collaboration les uns avec les autres pour faire

ce qu'il faut pour aider le client ». Le troisième principe ayant émané du travail du carrefour concernait la confiance et la confidentialité. Comme plusieurs répondants l'ont expliqué, le fait de savoir que la confiance et la confidentialité règnent au carrefour permet de communiquer les renseignements appropriés qu'il faut pour planifier une intervention efficace. Le dernier principe du carrefour, c'est que les membres eux-mêmes doivent être prêts à faire partie de l'équipe et être déterminés à le faire. Pour y arriver, ils doivent être « ouverts d'esprit », « ne pas porter de jugement » et être déterminés à « régler des problèmes ».

Engagements des organismes à l'égard du carrefour

À mesure que le carrefour a pris son envol à Samson, les organismes partenaires ont commencé à solidifier leur engagement à l'égard du modèle. Au début, certains organismes ne savaient pas exactement ce que le carrefour attendait d'eux. D'autres — particulièrement ceux qui étaient allés à Prince Albert — avaient une compréhension de base de la logistique qui sous-tend le modèle et ont eu plus de facilité à s'engager.

De façon générale, tous les organismes ont fourni un représentant chargé de participer aux réunions du carrefour. Ces personnes se rencontraient le mardi et le jeudi à 10 h pour participer à la réunion. À d'autres moments durant la semaine, ils réalisaient des activités d'extension auprès des personnes visées par le carrefour (p. ex. visites à domicile) ou participaient à des cercles d'intervention. La plupart des organismes avaient nommé un remplaçant au cas où leur participant principal au carrefour ne pouvait pas se présenter à la réunion. Certains organismes manquaient tout simplement la réunion s'ils n'avaient pas nommé un remplaçant.

Le détachement de la GRC de Maskwacis est un organisme qui s'est engagé de façon unique à l'égard du carrefour. Au début, le détachement envoyait aux réunions du carrefour son agent responsable de la violence familiale. Cependant, le détachement a rapidement compris qu'il y avait beaucoup d'autres types de situations présentées au carrefour outre les cas de violence familiale. Selon le sergent du détachement, l'organisation a jugé très prometteur d'envoyer son analyste de prévention de la criminalité civile aux réunions du carrefour, et ce, pour quelques raisons. La première, c'est qu'elle était toujours disponible pour participer aux réunions du carrefour (elle ne participait pas à des interventions). Deuxièmement, elle consulte tous les dossiers et tous les appels de la collectivité et a une bonne compréhension des familles, des relations, des services et des risques en cause. Troisièmement, elle a le temps de chercher des renseignements pouvant aider le carrefour. Quatrièmement, elle a une meilleure capacité que les agents à maintenir un bon lien de communication avec les représentants du carrefour. Lorsque le carrefour a besoin de la participation directe d'un agent dans le cadre d'une intervention, le détachement envoie soit un agent qui a déjà un lien avec la personne ou la famille, soit un agent dont l'ensemble de compétences répond aux besoins de l'intervention.

Un autre organisme qui s'est engagé de façon unique est l'autorité scolaire de Nipisihkopahk. Comptant trois écoles sur le territoire de la Nation crie de Samson, l'autorité scolaire de Nipisihkopahk est une importante source d'aiguillage pour le carrefour. De plus, l'autorité scolaire a accepté de fournir trois ressources distinctes au carrefour. Comme plusieurs répondants l'ont déclaré durant les entrevues, le surintendant présente des dossiers lorsque ce sont les parents qui se tournent vers l'autorité pour obtenir du soutien. Ils jouent aussi un rôle pour essayer de combler certaines des plus importantes lacunes systémiques relativement aux services à l'intention des étudiants et des familles. Le coordonnateur de l'éducation spécialisée, qui présente aussi des dossiers au carrefour, joue un rôle en soutenant l'équipe du carrefour durant la planification des interventions. Enfin, l'autorité scolaire a aussi fourni leur agente de liaison avec les familles au carrefour. Cette personne passe beaucoup de temps avec les familles et, par conséquent, est le participant au carrefour qui interagit le plus avec celles-ci. En raison de cette relation, et

de la nature de son poste, cette intervenante des écoles finit par être le point de contact initial avec les familles dont le dossier est traité par le carrefour.

La GRC et l'autorité scolaire de Nipisihkopahk jouent un rôle important au sein du carrefour, mais la bande de la Nation crie de Samson a aussi pris certains engagements importants. Toutes les données générées durant les réunions du carrefour sont recueillies et conservées par le coordonnateur des communications de la bande. Les réunions du carrefour sont présidées par un membre du conseil de bande. Enfin, le coordonnateur de la justice réparatrice de la bande joue un rôle clé dans l'organisation des cercles d'intervention et s'assure que tous les organismes pertinents et soutiens communautaires participent au cercle.

Même s'il y a des engagements précis de certains organismes partenaires à l'égard du carrefour de la Nation crie de Samson que l'on peut cerner, tous les répondants ont dit à l'unanimité que le carrefour est vraiment un effort d'équipe. Comme un répondant l'a expliqué : « tous les intervenants du carrefour sont essentiels... il n'y a pas de place pour ceux qui font les choses à moitié... il faut que tout le monde soit là, tout le temps ». De plus, comme un répondant l'a dit, le rôle des différents organismes devient particulièrement important une fois qu'une discussion du carrefour est close :

Une fois une discussion du carrefour close, un certain nombre d'organismes continueront à faire un suivi du client pour l'aider à bénéficier des services. Si ses facteurs de risque commencent à augmenter, ils ramèneront son dossier à la table. Sans le soutien supplémentaire des différents organismes, beaucoup de familles se sentiraient perdues. Par conséquent, leur travail après le traitement du dossier par le carrefour devient essentiel à la réussite du modèle.

Aiguillage des organismes vers le carrefour

À la question de savoir si leurs organismes respectifs présentaient des dossiers au carrefour, des répondants ont répondu de façon similaire. De façon générale, tous les aiguillages passent par le représentant du carrefour en tant que tel. Le processus menant au renvoi peut être légèrement différent d'un organisme à l'autre. Voici ce qu'un répondant de la GRC avait à dire : « notre organisme a des formulaires de renvoi que vous utilisons pour présenter des situations aux réunions du carrefour. Cela aide nos employés à cerner les clients ou les familles appropriés pour le carrefour ». Un autre répondant de la GRC a expliqué que « nos agents en patrouille ont adopté la pratique de formuler des renvois vers le carrefour s'ils voient que des enfants sont impliqués ou s'ils estiment que d'autres organismes pourraient intervenir auprès de la famille. Cependant, le gros des renvois venant de notre détachement vient de notre unité d'intervention communautaire ».

Pour expliquer de quelle façon les situations sont aiguillées par le secteur de l'éducation, un répondant a déclaré que « les enseignants et/ou les spécialistes en soutien procéderont à un renvoi à nos représentants du carrefour. Très souvent, des enseignants peuvent déceler des problèmes à la lumière de certains changements de comportement. Ils disent aux parents que quelque chose est préoccupant et ils offrent de transférer le dossier au carrefour ». Un répondant responsable de la protection de l'enfance a déclaré que « si nous avons une famille au dossier qui n'obtient pas le soutien dont elle a besoin, nous l'aiguillons vers le carrefour ». Dans un même ordre d'idées, un agent de probation a déclaré que : « au sein de notre organisme, les employés transfèrent les dossiers plus compliqués qui font intervenir un certain nombre de facteurs de risque différents. Enfin, un répondant des services d'ambulance de Maskwacis a expliqué que : « nous avons ajouté le carrefour à notre liste principale de ressources que nous utilisons pour soutenir nos clients. Nous demandons aux patients si nous pouvons les aiguiller vers le carrefour afin de leur offrir un soutien ».

Intervention axée sur la collaboration

Deux questions importantes dans le cadre du processus d'entrevue concernaient la planification et l'exécution en tant que telles des interventions axées sur la collaboration. Même si beaucoup de discussions ont porté sur le processus de discussion au sein du carrefour en tant que tel, sa mise au point et l'adhésion de la collectivité, la façon dont les interventions sont menées est tout aussi importante. La première question posée aux répondants concernait la fréquence à laquelle leur organisme participe aux interventions, tandis que la deuxième demandait aux répondants d'expliquer le fonctionnement du processus d'intervention axé sur la collaboration au sein du carrefour de la Nation crie de Samson.

Pour ce qui est de la première, la mesure dans laquelle les organismes partenaires du carrefour participent à l'étape d'intervention du carrefour variait. Les services de police ont déclaré qu'ils participent très rarement aux interventions — sauf s'il y a une préoccupation liée à la sécurité —, mais, parfois, un agent a déjà interagi avec la famille ou la participation du service de police est demandée dans le cadre d'un cercle de l'intervention. La responsable de la liaison avec les familles de l'autorité scolaire joue un rôle central dans la majeure partie des interventions, puisqu'elle a déjà une bonne relation avec bon nombre de familles, et parce que son travail se prête bien aux visites à domicile et à l'extension communautaire. Enfin, le coordonnateur de la justice réparatrice de la bande joue un rôle important dans l'organisation des cercles d'intervention, lorsque le carrefour et/ou la famille en recommandent un. Pour ce qui est des autres organismes participants, leur présence dans le cadre des interventions axées sur la collaboration dépend des facteurs de risque, des services fournis et des liens avec les clients.

En ce qui concerne la façon dont les interventions axées sur la collaboration sont réalisées, un répondant a fourni une explication détaillée du processus :

En général, deux choses se produisent. Nous choisissons un organisme qui doit communiquer avec la famille et l'informons des services disponibles. Moins souvent, plus d'un organisme communique initialement avec la famille pour lui offrir du soutien. Selon la situation, certaines de ces visites à la maison sont annoncées, tandis que d'autres ne le sont pas. Dans un cas comme dans l'autre, au bout du compte, nous offrons de créer un cercle pour la famille qui réunit les organismes appropriés, la famille et un soutien que la famille aimerait voir participer. Durant le cercle, nous communiquons tous nos points de vue sur la situation et permettons à la famille de raconter son histoire. Lorsque tout le monde a eu l'occasion de parler, nous nous efforçons de définir un plan de soutien pour aider la famille à se remettre sur la bonne voie et à devenir plus forte.

Un autre répondant a fourni des renseignements supplémentaires sur la planification et la logistique d'un cercle d'intervention :

Nous ne nous présentons pas toujours chez les gens en équipe. Tout dépend de la famille. Habituellement, nous envoyons un représentant à domicile et prévoyons un cercle pour gérer les enjeux avec la famille. Si la famille n'a pas de moyen de transport ou qu'il y a trop d'enfants, nous organiserons le cercle chez elle. Tout dépend de ce que veut la famille. La plupart du temps, nous organisons les cercles dans un endroit neutre, comme une salle de conférence d'une école. Les participants au cercle dépendent des facteurs de risque et des intérêts de la famille. Nous avons beaucoup recours à des Aînés dans nos cercles d'intervention. Ils aident à créer un lien avec la famille et à lui fournir de l'encouragement et du soutien.

Impact du carrefour sur les clients

La discussion suivante avec les répondants portait sur l'impact du carrefour sur les clients. Une forte majorité des répondants estimait que le carrefour avait eu un impact positif sur les clients, et ce, de nombreuses façons. Bon nombre des mêmes observations touchant l'impact du carrefour sur les clients ont été formulées par plusieurs répondants.

Le premier impact sur les clients concernait le fait que le carrefour aide à cerner les risques plus rapidement et à « aider les familles à revenir sur la bonne voie avant que la situation ne dégénère ». Comme un répondant l'a expliqué, « en travaillant en amont pour cibler les causes sous-jacentes à beaucoup de problèmes, le carrefour aide les familles à éviter complètement l'état de crise ». Lorsqu'il s'agit de cerner les risques rapidement, une des répercussions les plus courantes concerne les gangs. Des déclarations de trois répondants différents permettent de comprendre l'impact potentiel du carrefour sur les gangs :

- Cela nous aide à avoir un impact sur les gangs parce que le carrefour permet de travailler avec les jeunes et leur famille en amont, avant que les jeunes ne soient recrutés dans un gang.
- Il y a encore des délinquants violents et chroniques à Samson. Cependant, le carrefour nous aide à intervenir auprès des jeunes avant qu'ils tombent complètement dans la violence.
- Le carrefour a aidé un certain nombre de familles avec des enfants qui adhéraient de plus en plus aux gangs. Le carrefour a aidé ces familles à s'adonner à plus d'activités prosociales plutôt que de laisser les jeunes errer ici et là et causer des problèmes.

La deuxième façon dont le carrefour a une incidence sur les clients, c'est en les aiguillant vers des services. Certains clients n'avaient jamais été aiguillés vers certains services, tandis que d'autres étaient confrontés à de nombreux obstacles pour y avoir accès. Selon plusieurs répondants, le carrefour aide les parents et les familles à participer à des programmes plus rapidement et en faisant face à moins d'obstacles. Comme un travailleur social l'a expliqué : « nous avons vu des familles recevoir des services dont ils ne bénéficiaient pas avant. Nous avons aussi constaté un changement marqué de leurs tendances ». Dans un même ordre d'idées, un répondant du domaine de l'éducation a souligné que « nous avons pu aider des étudiants à obtenir des soins de santé mentale et des soins primaires, et ce, de façons dont nous ne pouvions pas le faire avant ». En plus de ces observations, un certain nombre de répondants ont expliqué que le carrefour avait amélioré la relation entre les clients et les travailleurs, et, parallèlement, éliminer des obstacles à la prestation de services dans divers secteurs.

La troisième façon dont le carrefour a eu un impact sur les clients, c'est en les aidant à gérer des problèmes complexes. Très souvent, comme un répondant l'a expliqué : « les problèmes de nos clients sont très compliqués et interconnectés. Cela a vraiment miné nos tentatives de les aider dans le passé. Cependant, grâce au carrefour, nous pouvons tenter d'examiner tous leurs problèmes en même temps, parce que tout le monde est à la table ». Un autre répondant s'est fait l'écho du répondant précédent et a dit que « le carrefour nous permet d'examiner un problème complexe, ce que, souvent, nous ne pouvons pas faire seuls ».

La quatrième façon dont le carrefour a un impact positif sur les clients, c'est en les responsabilisant davantage. Comme un répondant l'a dit : « les familles commencent à se rendre compte qu'elles ne peuvent pas mentir au système, parce que tout le monde est là. Cela permet d'établir un plan de soutien plus authentique. Un deuxième répondant a expliqué que « certains parents ont vraiment le sentiment que

tout leur est dû et se désresponsabilisent beaucoup. Le carrefour aide à mettre les choses en perspective pour le client et à comprendre la direction dans laquelle il est engagé ».

Un autre répondant a déclaré que « nous poussons les gens à se responsabiliser. Ils se responsabilisent grâce au soutien que nous leur fournissons ». Finalement, un quatrième répondant a estimé que « le carrefour favorise les rencontres en personne avec les clients, ce qui fait en sorte que des mesures de soutien plus efficaces peuvent être mises en place ».

De façon générale, ces répercussions ont généré un certain nombre de résultats observables. Selon divers répondants, les enfants fréquentent plus régulièrement l'école, les ambulanciers et la police sont moins souvent appelés aux mêmes adresses, les clients en probation respectent davantage les conditions, et les familles prennent les occasions de traitement plus au sérieux.

En prime, comme plusieurs répondants l'ont décrit, un certain nombre de clients sont eux-mêmes satisfaits du modèle du carrefour :

- Mes clients apprécient le carrefour parce que tout le monde participe sans que la situation s'ébruite.
- Ils ont même communiqué avec nous pour nous demander que leur dossier soit traité par le carrefour parce qu'ils ont appris d'autres familles à quel point le soutien fonctionne.
- Les familles sont étonnées lorsqu'elles se rendent compte qu'un groupe complet de professionnels est là pour leur « offrir de l'aide ».

Impact du carrefour sur les organismes

Tout comme les répondants ont pu formuler des observations sur l'impact du carrefour sur leurs clients, ils étaient tout à fait disposés à nous communiquer leur compréhension de l'impact du carrefour sur leurs propres organismes ainsi que sur les autres organismes participants. Les différentes répercussions que la participation au carrefour a eues sur les organismes aident à expliquer en partie la passion et le soutien que les répondants avaient à l'égard du modèle.

La première répercussion majeure sur les organismes, c'est que le carrefour a favorisé la communication et la collaboration entre les différents organismes. Les répondants ont expliqué que, avant le carrefour, leurs organismes travaillaient indépendamment et n'avaient pas beaucoup d'interaction officielle. Cependant, maintenant, ils « travaillent en collaboration pour répondre aux besoins des familles ». Grâce à cette collaboration, selon un certain nombre de répondants, les organismes ont mieux compris les différents services que chaque participant offre. Pour citer un répondant : « [le carrefour] nous a vraiment aidés à nous rendre compte des services et nous a donné l'occasion de tirer profit de la collaboration ».

Un autre avantage de la collaboration concerne les répercussions découlant de l'interaction de différents organismes. Selon un répondant : « il y a une certaine énergie qui découle de ce type de coopération. Les organismes s'entraident ». Un autre répondant a fait remarquer que : « le carrefour met un peu de pression des pairs sur les organismes afin qu'ils fassent ce qu'il y a à faire ». Enfin, un autre répondant estimait que même le type de collaboration entre les organismes est devenu plus productif :

Avant le carrefour, nous tenions des réunions interorganismes, et ce n'était que de belles paroles. Au carrefour, tout le monde part avec quelque chose à faire. C'est un groupe d'action axé sur la collaboration qui mise sur le travail concret auprès des familles.

Un deuxième impact que le carrefour a eu sur les organismes concerne le point de vue et les perspectives que les autres organismes, les clients et les membres de la collectivité ont à l'égard d'un organisme donné. Les répondants du secteur du travail social avaient l'impression que le carrefour avait vraiment amélioré l'idée que la collectivité se faisait de leur profession. Un répondant a déclaré que : « le carrefour a amélioré la vision que les autres organismes avaient de la protection de l'enfance. Ils nous voient non plus uniquement comme des enleveurs d'enfants, mais comme un rouage important des mécanismes d'aide aux familles ». Un autre répondant a expliqué que : « le carrefour a aidé à créer de meilleures relations entre les services sociaux et la collectivité. Cela permet à nos clients de voir que les services sociaux font plus que seulement enlever des enfants, et qu'ils soutiennent aussi les familles ». Une troisième répondante a expliqué que : « le carrefour aide les familles à voir que la protection de l'enfance n'est pas aussi intrusive et que, en fait, tout ce que les intervenants veulent, c'est de permettre aux familles de rester ensemble et d'être bien ». La même répondante avait aussi l'impression que la capacité accrue de fournir un soutien plus holistique aux clients a amélioré les relations de son organisme auprès de ses clients.

Une des répercussions les plus cachées du modèle du carrefour sur les organismes, selon les répondants, c'est le fait que le carrefour a permis à bon nombre de fournisseurs de services sociaux de ne plus avoir l'impression qu'ils doivent gérer les situations seuls. C'est particulièrement le cas dans le secteur de l'éducation. Au sujet de ses homologues dans le secteur de l'éducation, un répondant a observé que : « les intervenants dans le domaine de l'éducation approuvent vraiment le modèle. Ils s'étaient habitués à rencontrer les familles et à régler les problèmes eux-mêmes. Cependant, maintenant, tout le monde participe ». Au sujet de l'éducation, un répondant a déclaré que, « avant le carrefour, les écoles n'avaient aucun mécanisme pour s'assurer que les enfants venaient en classe. Cependant, la collaboration avec les autres organismes a fait en sorte qu'il est plus facile de ramener les enfants au sein du système d'éducation ». Un deuxième répondant du secteur de l'éducation a admis que « le carrefour a donné au secteur de l'éducation un soutien supplémentaire qui aide les enseignants, le personnel et les administrateurs à gérer les enjeux complexes — c'est quelque chose que nous n'avions pas avant ».

Même si le carrefour joue un rôle essentiel en aidant le secteur de l'éducation à répondre aux besoins de complexes des étudiants afin qu'il n'ait plus à le faire seul, ce n'est pas uniquement un impact ressenti par les éducateurs. Les répondants du service d'ambulance de Maskwacis ont aussi expliqué que le carrefour avait renforcé leur capacité d'aider leurs clients qui ont des besoins plus complexes :

Le carrefour a vraiment aidé nos employés en leur permettant d'être en meilleure position pour aiguiller les clients vers les services dont ils ont besoin afin qu'ils ne se retrouvent plus de nouveau à l'hôpital. Nous avons constaté une diminution des appels à répétition parmi les personnes que nous avons aiguillées vers le carrefour au fil des ans. Cela a été vraiment bon pour le moral du personnel, parce que cela lui permet d'aider les gens à essayer d'obtenir les services dont ils ont besoin et à fournir de meilleurs soins, plutôt que de simplement les déposer à l'hôpital.

Le prochain ensemble de répercussions mentionnées durant les conversations auprès des répondants concerne la mesure dans laquelle le carrefour a fourni des occasions permettant aux organismes d'offrir leurs services de façon plus efficace. Plusieurs répondants ont expliqué que le carrefour avait permis à leur organisme de mieux répondre aux besoins complexes des clients, simplement parce qu'il peut maintenant bénéficier des formes et des outils des autres organismes. D'autres ont expliqué que le fait d'avoir plus d'information — c'est le résultat de la collaboration — les préparait mieux à répondre aux

besoins des clients. Ainsi, cela a aidé les organismes à fournir les services et les soutiens les mieux adaptés aux besoins des clients plutôt que de fournir les services de façon universelle.

Un des impacts uniques du modèle du carrefour en ce qui a trait à l'efficacité concerne les efforts du service du bien-être communautaire de la Nation crie de Samson pour créer des programmes qui répondent aux besoins de la collectivité. Selon un répondant, le carrefour a été une source d'information qui a été utilisée directement pour concevoir et mettre en œuvre divers programmes de bien-être dans la collectivité :

Le carrefour a été un outil très efficace permettant à notre Première Nation de cerner les types de programme et de soutien nécessaires. Grâce au carrefour, nous nous sommes rendu compte d'un certain nombre de besoins et avons élaboré une diversité de programmes, y compris les soins ambulatoires, le bien-être holistique, les services parentaux, les aptitudes à la vie quotidienne, des programmes pour les jeunes, des activités pour les enfants et des programmes parascolaires.

Une expérience partagée par plusieurs répondants concerne leur capacité — en grande partie facilitée par le carrefour — d'agir de façon proactive en fonction des besoins composites des clients. Afin de préserver l'authenticité de leurs remarques, les citations suivantes sont fournies textuellement :

- Le carrefour permet à nos organismes d'être plus proactifs et de se concentrer sur les causes profondes des enjeux plutôt que d'attendre qu'il soit trop tard.
- Les services d'ambulance, de probation et les services sociaux apprécient le processus parce qu'il travaille en amont pour éliminer les facteurs de risque qui mènent aux problèmes.
- Le carrefour aide les organismes à adopter un point de vue axé davantage sur la prévention.
- Le carrefour nous a fourni [au service de la protection de l'enfance] une diversité d'options différentes afin que nous n'ayons pas nécessairement d'emblée à enlever l'enfant à la famille. Cela nous a aidés à atténuer bon nombre des risques qui, au bout du compte, nous obligent à retirer les enfants de leur milieu dans le passé.

Impact du carrefour sur les services de police

L'un des principaux objectifs de la présente étude est de déterminer la mesure dans laquelle le carrefour pourrait être utile dans d'autres collectivités des Premières Nations, particulièrement du point de vue du maintien de l'ordre. Par conséquent, on a demandé à chaque répondant d'expliquer les répercussions du modèle du carrefour qu'il a observées, le cas échéant, sur les services de police dans sa collectivité. Le tableau 2 résume les réponses des répondants. Les réponses sont classées en fonction de l'impact perçu.

Tableau 2 : Observations des répondants sur l'impact du carrefour sur les services de police

CATÉGORIE D'IMPACT	EXPLICATION
Transfert des cas vers les services plus appropriés	<ul style="list-style-type: none"> • Le carrefour s'occupe de beaucoup d'enjeux dont les services de police devraient s'occuper une fois que les choses auraient dégénéré. • Les services de police n'ont pas les ressources ni la formation pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes sociaux. Le carrefour aide à réduire les facteurs de risque, la récidive et le problème permanent de violence familiale. • Le carrefour aide à aiguiller les clients vers des services en santé mentale, du counseling, des services de maîtrise de la colère et de lutte contre la toxicomanie, ce qui fait en sorte que les services de police n'ont pas à arrêter ces personnes à répétition.
Réduction des appels de service	<ul style="list-style-type: none"> • Le carrefour s'occupe de beaucoup de choses, ce qui a permis de réduire au minimum la récidive chez certaines personnes. • Le carrefour a entraîné une réduction du nombre d'appels reçus et a aussi aidé les victimes et les délinquants à obtenir un soutien précoce avant que les situations ne dégénèrent et que la police ait à intervenir. • Le carrefour a eu un impact négatif sur le nombre d'appels. • Le carrefour aide des familles qui ont des problèmes, ce qui permet un peu aux services de police de souffler. • Les données sur nos clients qui ont des besoins élevés révèlent qu'ils font moins d'appels de service après l'intervention du carrefour.
Amélioration des relations communautaires	<ul style="list-style-type: none"> • Le carrefour a aidé la GRC à être plus présente dans la collectivité. • Lorsque les services de police participent à un cercle d'intervention, ils sont vus par les adolescents et les familles comme étant là pour fournir un soutien, ce qui change vraiment le point de vue des gens sur les services de police. • Les services de police apprécient beaucoup le carrefour. La GRC est vraiment isolée de la nation, mais le carrefour aide le détachement à créer de meilleures relations avec la collectivité tout en comprenant mieux les enjeux. • Avant, les gens refusaient de fournir de l'information, mais, maintenant, les gens sont plus disposés à demander à la GRC de l'aide et à lui fournir l'information qu'ils possèdent. • Depuis la création du carrefour, les gens semblent formuler moins de plaintes au sujet de la GRC et possèdent une meilleure compréhension de la police et du rôle que les policiers jouent et ont plus de compassion à ce sujet.
Amélioration de la coopération avec les autres organismes	<ul style="list-style-type: none"> • Le carrefour a aidé à améliorer les relations qui étaient traditionnellement mauvaises entre la GRC et les services de protection de l'enfance. Cela a aidé à cerner les problèmes de communication entre les organismes et à favoriser une meilleure coopération. • Le carrefour a même aidé la GRC à coopérer avec d'autres organismes à l'extérieur du carrefour. Cela a vraiment ouvert beaucoup de portes pour nous et nous donne des occasions que nous n'avions pas avant. • Le carrefour aide les agents à créer des relations et à travailler en plus étroite collaboration avec d'autres organismes dans la collectivité. Cela fait en sorte que nous connaissons mieux les services disponibles.
Services de police plus proactifs	<ul style="list-style-type: none"> • Le carrefour nous a vraiment aidés à devenir plus proactifs, plutôt que de simplement réagir.
Amélioration du point de vue des services de police sur les besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> • De notre point de vue, le carrefour a donné aux services de police l'occasion de voir l'autre côté des familles, afin que nous puissions travailler de façon plus efficace avec elles. • Le carrefour a aidé à montrer l'aspect plus humain de la GRC. • Le carrefour a aidé les services de police à mieux apprécier et comprendre les gens de la collectivité. Si les services de police ont quelqu'un à l'œil, mais qu'ils constatent que celui-ci a commencé à

<p>fréquenter l'école plus régulièrement, ils peuvent reculer un peu pour laisser le jeune continuer à s'améliorer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le carrefour a aidé la GRC à comprendre les différents facteurs de risque et problèmes auxquels sont confrontées les familles, ce qui a permis de mieux les comprendre.

Formation sur le carrefour

Au cours du processus d'entrevue, on a demandé aux répondants quels étaient les types de formation et les mesures de préparation qu'ils avaient mis en place lorsqu'ils avaient commencé à travailler pour le carrefour. Tous les répondants ont communiqué une description semblable de la formation. En 2012, plusieurs membres de ce qui allait devenir le carrefour de la Nation crie de Samson, ainsi que certains dirigeants de la collectivité et directeurs d'organismes se sont rendus à Prince Albert pour se faire une première idée du modèle. Puis, en 2013, la Nation crie de Samson a invité certains représentants du gouvernement de la Saskatchewan à venir leur fournir une mise à jour sur la discipline au sein du carrefour et la protection de la confidentialité. À part ces deux occasions d'apprentissage, tous les autres aspects liés à la formation sur la participation au carrefour ont été abordés durant les réunions du carrefour, en cours d'utilisation du processus.

À la question de savoir quelle sorte de formation serait idéale dans le cadre de leur carrefour ou en vue de la création d'autres carrefours au pays, bon nombre de répondants estimaient qu'un simple atelier d'une journée ou une ressource en ligne serait assez. Certains des principaux sujets abordés devraient être le processus de discussion, la mise en commun de l'information, la protection des renseignements personnels, la collecte de données et la planification des interventions.

Évaluation

À la question de savoir si le carrefour de la Nation crie de Samson avait fait l'objet d'examens ou d'évaluations internes ou externes, tous les répondants ont répondu par la négative. Plusieurs ont expliqué que la présente étude était la première occasion qu'ils avaient de s'asseoir et de réfléchir à leur propre expérience relativement au modèle. Un certain nombre de répondants espéraient que les résultats de la recherche permettent de se faire une idée des façons de renforcer le carrefour de la Nation crie de Samson.

Fonctionnement comme prévu

Durant le processus d'entrevue, on a demandé aux répondants de formuler des commentaires sur la mesure dans laquelle le carrefour de la Nation crie de Samson fonctionnait comme prévu. Un certain nombre de répondants ont admis ne pas savoir exactement ce en quoi consistait le modèle de Prince Albert, parce qu'ils n'avaient pas participé à la visite sur place à Prince Albert, justement, ni à la formation de 2013 facilitée par le gouvernement de la Saskatchewan. Cela fait en sorte qu'il était difficile pour eux de répondre à la question. D'autres estimaient qu'ils étaient sur la bonne voie, mais qu'ils pourraient probablement bénéficier d'une autre mise à jour sur les pratiques exemplaires liées aux interventions collaboratives axées sur le risque. Plus particulièrement, deux répondants estimaient qu'il y avait certains aspects de leur application du modèle du carrefour qui n'étaient peut-être pas conformes à ce qui se faisait dans les autres carrefours du pays :

Répondant A : *Je ne crois pas que nous menons le volet d'intervention du modèle du carrefour comme les autres carrefours. Même si le cercle est un aspect important de notre culture autochtone, nous envoyons souvent seulement une personne du carrefour pour une visite initiale avec la famille. J'imagine que nous craignons que trop de personnes à la porte fassent peur à la famille.*

Répondant B : *En 2013, lorsque nous avons reçu un représentant de la Saskatchewan qui est venu faire le point sur le modèle du carrefour, nous nous sommes rendu compte que nous devons apporter quelques changements, et nous l'avons fait. Cependant, maintenant que le temps a passé, je ne sais pas si nos pratiques ou notre collecte de données sont conformes ou non à ce qui se fait dans les autres carrefours.*

Défis

Malgré le solide soutien à l'égard du modèle du carrefour au sein de la Nation crie de Samson, les répondants ont pu souligner quelques défis. Bon nombre des défis ont été cernés dans le but d'améliorer et de renforcer l'application du modèle du carrefour à Samson.

Un des premiers défis liés au modèle du carrefour, c'est que, puisque le soutien offert dans le cadre d'une intervention du carrefour est volontaire, certains clients refusent simplement les services. La discussion avec les répondants révèle que certaines personnes ou certaines familles ne veulent tout simplement pas d'aide, tandis que d'autres ont trop honte pour accepter l'aide parce que Samson est une petite collectivité et qu'ils ne veulent pas que tout le monde soit au courant de leurs problèmes.

Un autre défi rencontré par le carrefour de la Nation crie de Samson tient à la diversité d'enjeux systémiques qui sont trop importants compte tenu de la capacité d'intervention et de la portée du travail du carrefour. En général, les répondants ont perçu les enjeux systémiques comme étant les caractéristiques ou les qualités du système de prestation des services sociaux actuels qui constituent des obstacles à la prestation d'un soutien aux clients. Un exemple donné était l'incapacité du carrefour de trouver un foyer de groupe à un jeune à risque très élevé parce qu'il dépassait l'âge d'admissibilité. Un autre exemple donné concernait une situation où le carrefour a travaillé dur pour admettre une personne au sein d'une unité de désintoxication, seulement pour le voir décrocher parce qu'il n'avait pas 16 \$ pour payer les médicaments requis dans le cadre de son traitement.

Un troisième défi soulevé par les participants au carrefour rencontrés dans le cadre de la présente étude concernait les limites géographiques du carrefour de la Nation crie de Samson. Puisque Maskwacis compte quatre nations distinctes, qui sont toutes proches les unes des autres, bon nombre de membres des différentes bandes vivent dans les réserves des autres. Puisque le carrefour de la Nation crie de Samson sert uniquement les habitants de Samson, cela fait en sorte qu'il est difficile pour les organismes régionaux et provinciaux de concentrer uniquement leurs efforts sur cette sous-population. En réalité, selon un répondant, on passe à côté de certaines familles qui ne vivent pas à Samson :

Puisqu'il s'agit du carrefour de la Nation crie de Samson plutôt que le carrefour de Maskwacis, beaucoup de clients passent parfois entre les mailles du filet et sont aux prises avec des problèmes systémiques, des obstacles et des défis. Même si beaucoup de personnes vivent sur le territoire d'une des quatre nations Maskwacis, la prestation des services aux non-membres est limitée.

Certains des organismes qui participent au carrefour de la Nation crie de Samson, mais qui offrent des services à l'ensemble des résidents de Maskwacis estiment qu'un carrefour de Maskwacis serait préférable. Comme un répondant l'a précisé : « c'est un peu une perte pour [les organismes régionaux] de ne pas pouvoir traiter des cas de leurs clients des réserves de la région au sein du carrefour [de Samson] ». Un autre a expliqué que : « ils mettent sur pied un autre carrefour à Ermineskin. Plutôt que d'obliger les organismes régionaux à participer à deux ou trois carrefours, pourquoi ne pas simplement faire un carrefour de Maskwacis? »

Pour les répondants, un quatrième défi concerne la participation régulière. Selon d’aucuns, certains des organismes partenaires du carrefour de la Nation crie de Samson ont de la difficulté à être présents régulièrement — malgré le fait qu’ils appuient sans réserve le modèle. Cela fait en sorte que le travail au sein du carrefour est plus difficile pour ceux qui sont là : « lorsqu’un partenaire du carrefour n’est pas là, on le ressent beaucoup. Tout le monde doit être là pour contribuer ». Un autre répondant a expliqué ce qui suit :

Ce ne sont pas tous les organismes qui sont au carrefour. Certains disent qu’ils sont trop occupés. En réalité, toutefois, rien ne devrait être plus important que le carrefour. Nous aidons littéralement les gens ici.

Un défi lié à l’assiduité irrégulière est le fait que les représentants des organismes au carrefour changent. Plusieurs répondants ont souligné que, lorsque les représentants des organismes changent, cela mine la structure de l’équipe. Un certain nombre de répondants estimaient que le taux de roulement dans certains organismes avait miné les relations au sein du carrefour et avait eu un impact sur la présence de l’organisme à la table de discussion. Un répondant a expliqué ce qui suit : « [le taux de roulement] change la dynamique... c’est pourquoi la régularité des représentants du carrefour est essentielle ». Même si plusieurs organismes ont vécu un roulement, en général, le cas de la GRC a été souligné comme étant un peu difficile en raison de la mutation fréquente. Un directeur d’organisme a expliqué ce qui suit : « le taux de roulement de la GRC est un peu problématique. Cela fait en sorte qu’il est très difficile de maintenir les relations lorsqu’il y a une mutation qui entraîne un changement de leadership tous les deux ans ».

Un autre défi mentionné par les participants au carrefour concerne les barrières internes au sein de certains organismes partenaires. Puisque le carrefour fait intervenir une diversité d’organismes différents, il y a une diversité de politiques, de mandats et de limites dont il faut tenir compte. Un répondant a souligné ce qui suit : « certains de nos organismes ne peuvent pas faire de visite à domicile [seuls] sans avoir un dossier ouvert. Cela fait en sorte que la planification de l’intervention est difficile pour les autres organismes du carrefour ». Un autre répondant estimait que le carrefour dépendait bien trop de l’agent de liaison familiale du secteur de l’éducation pour ce qui est de l’extension auprès des familles :

Trop souvent, nous envoyons seulement un seul représentant du carrefour pour entreprendre la discussion et planifier un cercle d’intervention avec la famille. D’autres organismes doivent participer aux visites à domicile plus souvent. Cela aide à éliminer les stigmates et à créer de meilleures relations avec les familles afin qu’elles ne craignent pas les arrestations par la police ou l’intervention des services sociaux.

Amélioration du carrefour

Après la conversation sur les défis du modèle du carrefour, les répondants se sont vu demander de fournir certaines suggestions d’amélioration pour le carrefour de la Nation crie de Samson. Les réponses des répondants ont été classées par thème d’amélioration et résumées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Suggestions des répondants sur l'amélioration du carrefour par thème

THÈME D'AMÉLIORATION	SUGGESTION
Formation et perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe du carrefour devrait regarder ou observer d'autres carrefours simplement pour s'assurer que nous adoptons les pratiques exemplaires utilisées à l'échelle du pays. • Il faut prévoir des formations d'appoint chaque année parce que je crois que nous commençons à prendre des raccourcis et à nous éloigner du modèle initial. • Sécurité publique Canada, par l'intermédiaire de notre entente communautaire tripartite, devrait fournir des fonds pour la formation liée au carrefour afin que nous puissions nous tenir à la fine pointe du modèle et de façon à ce que d'autres Premières Nations puissent se mettre de la partie. • Tous les organismes devraient observer une réunion du carrefour afin de savoir ce dont il s'agit. • Une formation d'appoint tous les six mois aiderait tout le monde à garder le cap. Il s'agirait aussi d'une occasion pour tout le monde de discuter du processus, des partenariats, des enjeux et de la durabilité du modèle.
Planification communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Nous devrions définir une vision globale de la sécurité communautaire, une vision qui comprend le carrefour, mais qui fait en sorte que tout le système met l'accent sur le travail en amont. • Nous devons préciser officiellement ce en quoi consiste le carrefour au sein de la collectivité et en définir la structure et l'objectif. Nous devons bien faire comprendre que le carrefour vise à réduire les risques, sans financement ni employés supplémentaires. • Nous devrions organiser des séances de planification du carrefour régulières où tout le monde peut se réunir, tisser des liens, peaufiner les pratiques et trouver de nouvelles façons de mieux coopérer et de régler les problèmes.
Politiques sur l'assiduité	<ul style="list-style-type: none"> • Les organismes doivent être plus assidus. Certains organismes qui ne participent pas devraient être là. • Les chefs de la collectivité devraient définir un mandat afin que toutes les ressources participent aux réunions tout le temps.
Analyse des enjeux systémiques	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut qu'un organisme au-delà du carrefour examine dans une visée à long terme des enjeux systémiques/chroniques. Le carrefour aide les gens, mais il faut apporter des changements au système lorsque les choses ne fonctionnent pas.
Participation à des organismes	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'organismes devraient participer aux visites sur place et aux rencontres <i>Wraparound</i> avec la personne ou la famille. • Il faudrait assurer la participation d'autres organismes qui ne sont actuellement pas là : hébergement, lutte à la toxicomanie, services correctionnels, santé mentale et emploi.
Rajustements du processus	<ul style="list-style-type: none"> • Je crois que nous pouvons renforcer nos pratiques de mise en commun de l'information et de protection de la vie privée un peu — afin qu'elle soit plus conforme à ce que les autres carrefours font au pays. • Il faut adopter un processus d'aiguillage structuré pour le carrefour. • Il faut s'assurer que, après le traitement du carrefour, un organisme garde le contact avec la personne ou la famille et fait un suivi.

Leçons apprises

Vers la fin de chaque entrevue, on demandait aux répondants de décrire les leçons qu'ils ont apprises ou que leur collectivité a apprises au sujet du modèle du carrefour. Les participants au carrefour et les intervenants ont répondu en formulant diverses observations pouvant être utiles aux chercheurs, décideurs et autres fournisseurs de services sociaux.

La première leçon apprise pour de multiples répondants concernait le fait que le carrefour est une approche fondée sur le risque qui vient en aide aux familles ayant des besoins diversifiés. À la suite de la détermination des risques, le carrefour offre une bonne occasion de mobiliser des soutiens autour de la personne ou de la famille afin de répondre aux besoins. Comme un répondant l'a expliqué : « le carrefour n'est pas une solution rapide. Il permet de cerner les familles qui ont des problèmes et de réunir les organismes afin de commencer à travailler avec elles pour réduire leur risque ».

La deuxième leçon apprise au sujet du carrefour, c'est qu'il s'agit d'un outil de prévention prometteur. En travaillant en amont, les fournisseurs de services sociaux peuvent s'attaquer aux causes profondes de la violence, du crime et des autres problèmes sociaux. Selon un observateur : « si ça se trouve, le carrefour nous aide à prévenir de la violence dans cinq ans... c'est ça qui est important ». Un autre répondant a dit ce qui suit : « j'espère que le carrefour durera longtemps. Même si ça fait que je perds mon travail, je trouverai quelque chose d'autre. Au moins, on aide les familles avant l'état de crise ».

La troisième leçon apprise, c'est que le carrefour exige des organismes qu'ils changent la façon dont ils traitent les problèmes sociaux. Ce changement, selon les répondants, permettra d'améliorer les services. Comme un répondant l'a expliqué : « le carrefour est un exercice de renforcement communautaire et de changement des services, qui rend les choses plus efficaces et plus efficaces à long terme ».

La prochaine leçon apprise grâce à l'expérience du carrefour à Samson, c'est que le modèle lui-même doit miser sur un leadership solide et stable. L'adoption de nouvelles façons de faire exige un champion bien en place qui offre un bon soutien. Plusieurs répondants ont mentionné le fait que le chef et le conseil de la Nation crie de Samson ont tout à fait appuyé l'adoption du modèle du carrefour. De plus, la participation directe du conseiller Saddleback a été essentielle à la réussite du modèle jusqu'à présent. Selon un observateur :

La présence du [conseiller Saddleback] en tant que président aide à mobiliser tous les partenaires réunis. Sa présence est encore plus bénéfique lorsque les choses doivent se produire rapidement. Sans un conseiller de bande parmi nous, il y aurait eu beaucoup plus de résistance relativement à un certain nombre d'enjeux.

Bien sûr, le risque lié à la participation directe du leadership, c'est le modèle du carrefour peut facilement devenir un instrument de politique locale. Un répondant a souligné ce qui suit : « le conseiller Saddleback a fait un excellent travail pour trouver le juste équilibre entre les politiques et le soutien de la collectivité ». Cependant, le même répondant a averti que « le carrefour est très vulnérable aux changements de leadership. Il faut obtenir l'adhésion de toute la collectivité afin que, si les champions changent ou partent, le carrefour ne soit pas en danger ».

La cinquième leçon apprise à Samson, c'est que le modèle du carrefour offre une occasion de collaboration à valeur ajoutée. Un répondant a expliqué que : « le modèle du carrefour donne aux fournisseurs de services sociaux l'occasion de travailler en collaboration en équipe pour approcher les familles, plutôt que d'attendre que la famille relève de son mandat en matière de prestation de services ». Ce sentiment était partagé par d'autres répondants qui estimaient que la collaboration découlant du carrefour était très bénéfique pour les organismes et leurs clients.

Une autre leçon apprise, c'est que le carrefour aide à améliorer les relations entre les organismes et les familles. Plusieurs répondants ont indiqué que, en fait, le carrefour est un outil permettant de créer des relations avec les familles — de réduire les stigmates parmi les organismes — et de créer de meilleurs liens de confiance et de soutien dans la collectivité auxquels les familles ont accès lorsqu'elles en ont

besoin. Lorsque cela se produit, les familles se sentent soutenues et sont plus susceptibles d'accepter les services. Comme un répondant l'a fait remarquer : « le carrefour aide à rendre l'ensemble de la collectivité plus forte en étant inclusif et en fournissant un soutien à ces personnes ».

La dernière leçon apprise, c'est que le carrefour permet de faire des gains d'efficience. Plusieurs répondants ont expliqué que l'accès rapide aux services par leurs clients, l'accès plus facile aux renseignements et la capacité de vérifier les plans avec d'autres organismes ont rendu la prestation des services beaucoup plus rapide et à moindre effort. En résumant ce qu'il a ressenti lorsqu'il a commencé à participer au carrefour, un répondant des services d'urgence a expliqué ce qui suit : « au début, je croyais que cela allait prendre beaucoup de mon temps, mais, au fil du temps, je me suis rendu compte qu'on sauvait beaucoup de temps en raison de la réduction du nombre d'appels répétés ».

Ingrédients clés

La connaissance des principaux ingrédients requis pour assurer la réussite du modèle compte parmi les renseignements les plus utiles en vue de la reproduction du modèle dans d'autres collectivités. En discutant de ce sujet, les répondants ont facilement souligné un certain nombre d'ingrédients clés à la lumière de leur expérience au sein de la Nation crie de Samson (voir le tableau 4).

Tableau 4 : Suggestions des répondants en ce qui concerne les ingrédients clés d'un carrefour

INGRÉDIENT	DISCUSSION
Les bonnes personnes	<ul style="list-style-type: none"> • La bonne personne doit diriger le carrefour. Ce doit être une personne capable de motiver les autres afin qu'ils travaillent en collaboration et qu'ils soutiennent les familles. Il faut aussi choisir les bonnes personnes à la table; des gens qui acceptent de changer la façon dont les choses se font — ce n'est pas une question d'argent et de programmes. L'objectif, c'est de mieux utiliser les ressources, et de fournir un accès rapide aux services que nous avons déjà. • Il faut choisir les bonnes personnes, qui sauront laisser leur ego à la porte pour adopter un point de vue d'ensemble. • C'est important d'envoyer la bonne personne au carrefour, celle qui pourra être là à toutes les réunions du carrefour; un bon collaborateur et une personne capable de régler des problèmes.
Confidentialité et confiance	<ul style="list-style-type: none"> • La confidentialité est cruciale. C'est elle qui aide à créer et à maintenir le lien de confiance et qui permet de fournir les soins. • Dans la réserve, il y a toujours un lien familial avec un participant du carrefour, alors il faut faire attention et être respectueux. Dans un même ordre d'idées, les participants au carrefour eux-mêmes doivent se détacher de la collectivité de façon à pouvoir assurer la confidentialité et à fournir un soutien sans biais.
Esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut un bon esprit d'équipe et beaucoup de camaraderie au sein du carrefour afin de créer la synergie nécessaire pour travailler efficacement.
Logistique appropriée	<ul style="list-style-type: none"> • Les réunions doivent avoir lieu dans un endroit calme où il n'y aura pas d'interruption. • Les réunions du carrefour doivent commencer à l'heure et être constantes. • Le chef et le conseil doivent fournir des directives à chaque service qui doit participer à l'ensemble des réunions du carrefour et il faut que tous les employés sachent comment fonctionne le carrefour. • Il faut une base de données appropriée pour recueillir les renseignements aux fins de recherche et afin d'aider à planifier les interventions.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Il est important d'offrir une formation aux représentants du carrefour nouveaux et anciens. • Les gestionnaires et d'autres intervenants des organismes doivent suivre une formation afin de savoir en quoi consiste le carrefour afin de pouvoir le soutenir.
Leadership et soutien communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut obtenir l'adhésion communautaire de tous les organismes qui offrent des services. • Il faut maintenir en poste un champion qui soutient l'initiative et sollicite l'adhésion des chefs et des organismes. • Le modèle du carrefour doit être présenté de façon prudente aux dirigeants en faisant intervenir de multiples partenaires pour transmettre les messages. La personne chargée de la présentation doit aussi être crédible. • Le chef et le conseil doivent s'engager à l'égard du processus et favoriser l'adhésion des organismes afin

	<p>d'éliminer les cloisons et de permettre la communication de l'information.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est important de compter sur le plein soutien de la collectivité et la participation des partenaires. • Il est important d'aller chercher des partenaires — pas seulement des beaux parleurs, mais des gens d'action — qui pourront promouvoir votre carrefour et l'aider à prendre son envol.
Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut définir la vision du carrefour et savoir où l'on veut aller avec le modèle.

Caractère approprié pour les collectivités des Premières Nations

Comme nous l'avons dit dans l'introduction du présent rapport, le carrefour de la Nation crie de Samson représente la première application du modèle du carrefour dans une collectivité des Premières Nations située dans une réserve au Canada. De plus, un des objectifs du rapport est de permettre aux collectivités des Premières Nations et aux intervenants responsables du maintien de l'ordre de voir la valeur de ce modèle du point de vue des Premières Nations. Durant le processus d'entrevue, on a demandé aux répondants de formuler des commentaires sur la mesure dans laquelle ils estimaient que le modèle du carrefour contribuait aux efforts liés à la sécurité et au bien-être communautaire dans les collectivités des Premières Nations. Presque tous les répondants se sont empressés de souligner que le modèle du carrefour avait beaucoup à offrir à d'autres collectivités des Premières Nations. La figure 1 présente la rétroaction brute des répondants. Il est manifeste à la lumière des réponses des répondants que le modèle du carrefour est adapté aux valeurs traditionnelles des Autochtones. Il peut être adapté aux besoins communautaires locaux; il vise à réunir toute la collectivité à l'appui des familles; et c'est une façon efficace de soutenir les familles qui ont des besoins complexes dans des collectivités où les ressources sont limitées.

Figure 1 : Rétroaction des répondants sur le caractère approprié du modèle du carrefour pour les collectivités des Premières Nations

- C'est un outil efficace pour aider les Premières Nations à tuer les problèmes dans l'œuf avant que les choses dégèrent et qu'il y ait crise.
- Je suis très honoré de pouvoir participer au carrefour et travailler avec d'autres professionnels pour aider les familles dans un cercle.
- Les familles et les amis dans la collectivité voient les changements chez les gens et appuient de plus en plus le modèle.
- Le carrefour est un excellent outil pour les Premières Nations parce qu'il permet aux membres de la collectivité de travailler ensemble, de régler les conflits et de résoudre les problèmes pour soutenir les gens.
- Le carrefour est naturellement adapté aux valeurs et traditions des membres des Premières Nations. Le carrefour est une première étape qui nous permettra de retrouver notre mode de vie communautaire traditionnel — un endroit où toute la collectivité travaille ensemble dans un cercle pour soutenir les familles.
- La bureaucratie a incité nos organismes à se retrancher chacun de leur côté. Le carrefour aide à sortir les gens de leur cloisonnement pour les aider à travailler ensemble de façon à répondre aux besoins des familles.
- C'est un modèle axé sur la collaboration qui appuie la collectivité de façon holistique.
- Le carrefour aide à prendre soin du feu dans chaque foyer des familles des Premières Nations.
- Le carrefour est adapté à la culture et aux traditions des Premières Nations parce qu'il comprend tous les membres de la collectivité. Il est fondé sur le concept du cercle, prévoit la mise en commun, offre du soutien, réunit de multiples partenaires et favorise l'humilité et la confiance.
- Le carrefour est un outil important pour les collectivités des Premières Nations. Lorsque j'étais jeune, les gens s'aidaient les uns les autres. Nous avons perdu cet esprit. Le carrefour nous aide à y revenir — du moins du point de vue des services sociaux.
- Le carrefour est important pour les collectivités dans les réserves où les ressources sont limitées. On peut ainsi fournir aux gens le soutien dont ils ont besoin de façon plus efficace. Le carrefour élimine bon nombre des obstacles à la communication qui empêchaient les clients d'obtenir le soutien dont ils avaient besoin dès le départ.
- Toutes les collectivités des Premières Nations devraient encourager leurs services de soutien à faire partie d'un carrefour.
- Le carrefour offre la sensibilisation, le soutien et les ressources nécessaires pour briser le cycle. C'est un outil incroyable pour les Premières Nations qui leur permet de construire et de soutenir le feu de foyer.

Le carrefour : un modèle novateur?

Le dernier sujet de discussion avec les répondants consistait à leur demander s'ils estimaient que le modèle du carrefour était novateur et, dans l'affirmative, pourquoi. Tous les répondants estimaient que le modèle fournissait des occasions novatrices, qui permettaient à de multiples fournisseurs de services sociaux de travailler en collaboration dans le but de répondre aux besoins composites des personnes. Plusieurs estimaient que, pour la première fois, ils participaient à une approche en amont visant à atténuer les risques avant que les préjudices ne sévissent. Les commentaires suivants décrivent bien la rétroaction des répondants sur le caractère novateur du modèle du carrefour :

- Le carrefour réunit tellement de groupes différents au même endroit pour répondre aux besoins complexes d'une seule famille. Cela n'a jamais été fait avant dans notre collectivité. Avant, tout le monde travaillait de son côté.
- Le carrefour a donné l'occasion aux fournisseurs de services d'être créatifs afin de trouver de nouvelles façons d'aider les clients.
- Le carrefour est novateur, parce qu'il réunit de multiples organismes de services au même endroit pour discuter de différentes façons d'aider les familles dans le besoin. C'est une façon beaucoup plus économique de servir les clients — un endroit où tous les services sont offerts en même temps, plutôt qu'au terme de 12 réunions ou de réunions ponctuelles.
- Le carrefour confronte l'ensemble des fournisseurs de services sociaux aux réalités des clients qu'ils ont en commun — ce qui permet de trouver de meilleures solutions.

Constatations

Les constatations de la présente étude sur le carrefour de la Nation crie de Samson fournissent un aperçu initial de la création, de l'application et de l'impact du modèle du carrefour — grâce à l'expérience des personnes qui ont participé à l'initiative au sein de la Nation crie de Samson dans le centre de l'Alberta. Les interventions collaboratives axées sur le risque, comme les résultats de la présente étude, sont une approche novatrice et à valeur ajoutée pour les fournisseurs de services sociaux des Premières Nations dans les réserves et pour leurs partenaires provinciaux. Cette méthode peut être utilisée pour atténuer les besoins complexes des personnes et des familles. Les résultats des entrevues reflètent un important soutien à l'égard du modèle, et ses défenseurs affirment que le modèle du carrefour est une solution de rechange à la fois adaptée et prometteuse au statu quo en place dans les collectivités des Premières Nations.

Le carrefour de la Nation crie de Samson a vu le jour en raison du désir de la collectivité de mieux faire les choses. La criminalité et la violence s'étaient abattues sur la collectivité, et les chefs de police et le chef et le conseil estimaient que le modèle du carrefour était une façon d'y arriver. L'observation du modèle du carrefour fort à Prince Albert, en Saskatchewan, suivi du deuxième événement de soutien de la part du gouvernement de la Saskatchewan a aidé les responsables du carrefour de la Nation crie de Samson à élaborer une procédure bien établie pour cerner les situations de risque aigu, communiquer des renseignements limités, mais nécessaires et planifier des interventions axées sur la collaboration afin de répondre aux besoins complexes des personnes et des familles. Les activités d'extension à domicile et les cercles d'intervention, qui font intervenir les membres de la famille, des Aînés et des professionnels des services sociaux, sont les deux principales méthodes utilisées par le carrefour de la Nation crie de Samson pour fournir un soutien supplémentaire à ses clients.

La force du carrefour vient des interactions hebdomadaires des différents fournisseurs de services sociaux, qui, chacun, arrivent avec un esprit ouvert, sans porter de jugement et en adoptant un point de vue sur la situation des clients axé sur la résolution de problèmes. Le fait que les intervenants apprennent les uns des autres et sur les autres a aidé les différents organismes participants à mieux comprendre des risques, les besoins de leurs clients et les occasions d'aider les personnes et les familles de façon à éviter les situations de crise.

L'impact des interventions collaboratives axées sur le risque sur les clients dont le dossier est traité par le carrefour comprend la détermination précoce des risques, l'accès plus rapide aux services, l'obtention d'un soutien relativement à des problèmes complexes, une plus grande responsabilisation, la possibilité d'éviter les crises et le bénéfice de compter sur le soutien de multiples organismes. Parmi les répercussions du carrefour sur les organismes, mentionnons la collaboration accrue, l'occasion de connaître les points de vue des autres organismes, l'acquisition de plus d'outils afin d'aider les clients, une prestation de services plus efficiente et plus efficace, l'accès à plus d'information, une occasion d'être proactif, la création de meilleures relations avec les clients et, pour certains organismes, une réduction du nombre d'appels de service répétés. Enfin, parmi les répercussions du carrefour sur les services de police, mentionnons le transfert de clients dont la situation est complexe vers des services plus appropriés, une réduction des appels de service, des relations communautaires améliorées, une meilleure collaboration avec les autres organismes, l'occasion d'être proactif et une meilleure compréhension des clients et de leurs besoins.

En ce qui a trait à la mesure dans laquelle le modèle respecte l'intention initiale, la Nation crie de Samson respecte assez étroitement le modèle original — malgré le fait de ne pas avoir reçu de formation officielle. Cependant, certaines occasions de formation et de réseautage continues aideraient à renforcer la cohésion au sein de l'équipe du carrefour de la Nation crie de Samson et à harmoniser facilement la structure du modèle aux pratiques exemplaires à l'échelle du pays.

Malgré les réussites précoces du carrefour de la Nation crie de Samson, il y a certains défis mineurs que les participants au carrefour et les intervenants de Samson aimeraient surmonter, y compris le refus par certains clients de bénéficier des services, des enjeux systémiques qui échappent à la portée du carrefour, l'exclusivité géographique du modèle à la Nation crie de Samson, l'assiduité variable et le roulement des représentants des organismes partenaires et les obstacles internes à la participation pleine et entière aux interventions axées sur la collaboration et à l'échange d'information entre certains organismes. Parmi les suggestions formulées pour améliorer le modèle, mentionnons la formation et le perfectionnement, la planification communautaire, des politiques sur l'assiduité, une analyse des enjeux systémiques, la participation des organismes et des rajustements au processus.

Au cours des trois dernières années et demie, les participants au carrefour et les intervenants de la Nation crie de Samson ont appris un certain nombre de leçons concernant le modèle du carrefour. En voici un résumé :

1. L'accent mis sur les risques offre des occasions de cerner des mesures de soutien adaptées aux clients.
2. Le carrefour est un outil de prévention prometteur.
3. Le carrefour exige des organismes qu'ils modifient leur mode de fonctionnement.
4. Le carrefour doit bénéficier d'un leadership fort et stable.
5. Le carrefour fournit des occasions de collaboration à valeur ajoutée.

6. Le carrefour aide à améliorer les relations entre les organismes et les familles.
7. Le carrefour fournit des occasions de faire des gains d'efficacité dans le cadre de la prestation des services sociaux.

Lorsqu'ils ont communiqué leurs leçons apprises, les répondants ont pu souligner un certain nombre d'ingrédients clés nécessaires pour reproduire le modèle du carrefour ailleurs : les bonnes personnes, la confidentialité et la confiance, un esprit d'équipe, une logistique appropriée, la formation, le leadership et le soutien communautaire et une vision claire. Une fois ces ingrédients en place, la majeure partie des répondants estimaient que le modèle du carrefour est un modèle favorable et prometteur pour améliorer la sécurité et le bien-être communautaire dans les collectivités des Premières Nations dans les réserves, et ce, pour plusieurs raisons : le modèle est adapté aux valeurs traditionnelles des membres des Premières Nations, il peut être adapté aux besoins communautaires locaux, il vise à réunir toute la collectivité afin de soutenir les familles, et c'est une façon efficace de soutenir les familles qui ont des besoins complexes dans des collectivités où les ressources sont limitées.

Enfin, les résultats de la présente étude révèlent un certain nombre de raisons pour lesquelles les participants au carrefour de la Nation crie de Samson et les intervenants estiment que le modèle est novateur : il réunit de multiples organisations dans le cadre d'un processus proactif fondé sur le risque et axé sur la collaboration. Il s'agit d'une façon plus économique d'améliorer les résultats des clients et il permet de réunir les points de vue de tous les fournisseurs de services à l'égard des réalités auxquelles les clients qu'ils ont en commun sont confrontés — ce qui permet de créer de meilleures solutions.

Limites

Comme dans tout projet de recherche ou d'évaluation, les résultats de la présente étude sur le carrefour de la Nation crie de Samson sont touchés par certaines limites méthodologiques afin d'offrir aux secteurs le point de vue le plus juste sur la présente étude; en voici les limites :

1. La liste de répondants rencontrés dans le cadre de la présente étude comprend seulement des personnes qui ont siégé au carrefour et supervisé des représentants du carrefour, et des dirigeants de la collectivité. Par conséquent, les constatations de la présente recherche peuvent être biaisées.
2. Des entrevues n'ont pas été menées avec des clients des organismes partenaires du carrefour de la Nation crie de Samson. Par conséquent, tous les renseignements obtenus au sujet des répercussions et de l'expérience des clients relativement au modèle du carrefour viennent de tierces parties ou sont de nature anecdotique.
3. Les méthodes utilisées dans le cadre de la présente étude se limitent à l'utilisation de données d'entrevue — et toutes ces entrevues ont été menées auprès de participants au carrefour ou d'intervenants. Une enquête supplémentaire fondée sur des études de cas des dossiers des clients ou l'élaboration d'indicateurs de rendement quantitatif pourrait permettre d'obtenir de plus amples renseignements au sujet de l'impact du carrefour de la Nation crie de Samson sur la sécurité et le bien-être communautaire.

Conclusion

De façon générale, la présente étude s'est révélée une occasion d'apprentissage unique pour les chefs des Premières Nations, les services de police et les autres fournisseurs de services sociaux qui ont pu réfléchir à l'utilité et à la valeur des interventions collaboratives axées sur le risque. Le modèle du carrefour est très populaire en Saskatchewan, en Ontario, dans certaines régions du Manitoba, en Pennsylvanie et au Massachusetts.

En tant qu'une des premières reproductions du carrefour de Prince Albert, le carrefour de la Nation crie de Samson a eu un certain temps pour se développer, mûrir et essayer des changements de membres. La rétroaction des membres de la GRC de Maskwacis, des représentants et d'autres partenaires et des intervenants communautaires locaux — qui est fondé sur leur expérience individuelle et collective jusqu'à présent — est favorable au modèle.

Les résultats de la présente étude révèlent aussi que le modèle du carrefour est très bien adapté à la culture et aux traditions des Premières Nations pour s'attaquer à des enjeux sociaux complexes. Même si aucune mesure concrète des résultats du carrefour de la Nation crie de Samson n'a été produite jusqu'à présent, les résultats de l'étude sont prometteurs. En effet, une évaluation plus poussée du modèle du carrefour, en pratique et grâce à des évaluations, sera bénéfique à toutes les personnes concernées, y compris les chefs des Premières Nations, les administrateurs de la police et l'ensemble des organismes des services sociaux qui se réunissent pour créer des carrefours.

Glossaire

Risque aigu	Niveau de risque que le carrefour utilise comme seuil pour présenter de nouvelles situations au groupe. On détermine que les situations représentent un risque aigu lorsqu'il y a (1) un intérêt important en jeu; (2) la probabilité de préjudice; (3) la gravité des préjudices; et (4) un ensemble de besoins qui sont de nature multidisciplinaire et auxquels il faut répondre pour réduire le risque en question.
Intervention axée sur la collaboration	Une telle intervention se produit lorsque tous les organismes partenaires pertinents du carrefour offrent à la personne qui fait l'objet d'une discussion l'occasion de bénéficier d'un soutien qu'elle accepte volontairement. Le message clé communiqué au client, c'est qu'il est dans une situation vulnérable et que, avant que la situation ne dégénère, une équipe diversifiée de professionnels peut lui fournir un certain soutien pour réduire son niveau de risque général.
Discussion	Ce terme est utilisé pour renvoyer à une situation qui est considérée par les participants au carrefour comme une situation à risque aigu. À ce moment-là, le carrefour y attribue un numéro de situation et commence le travail axé sur la collaboration pour cerner les occasions de réduction des risques.
Participant	Le terme renvoie aux professionnels des services sociaux qui participent aux discussions du carrefour.
Quatre étapes	Cette expression renvoie au processus en quatre étapes utilisé par le carrefour/les tables d'intervention pour déterminer si le risque est aigu. Étape un — l'organisme initial détermine s'il a fait tout ce qu'il peut; étape deux — des renseignements anonymisés limités sont communiqués au carrefour/à la table d'intervention; étape trois — les participants déterminent ensemble s'il y a un risque aigu, puis des renseignements identificateurs limités sont communiqués; étape quatre — un groupe choisi de participants des organismes appropriés communiquent (en privé) d'autres renseignements durant la planification d'une intervention axée sur la collaboration.
Sujet du carrefour	La personne ou la famille qui bénéficient des efforts du carrefour.
Praticien du carrefour	Un professionnel des services sociaux qui vise à assurer la sécurité et le bien-être communautaire grâce à un processus fondé sur le risque et axé sur la collaboration.
Carrefour	Une équipe multidisciplinaire de professionnels de services sociaux qui se réunit chaque semaine pour cerner, élaborer rapidement et mettre en œuvre immédiatement des interventions en temps réel et fournir des

occasions à court terme en réaction aux nouveaux problèmes et aux conditions sous-jacentes aux risques cernés et mis de l'avant par les intervenants de premières lignes de tous les organismes participant au carrefour.

Enjeu systémique

On est confronté à un tel enjeu lorsque les caractéristiques des institutions du secteur des services sociaux ou l'application de leur procédure constituent un obstacle ou échouent tout simplement à éliminer des situations de risque aigu. On est aussi en présence d'enjeux systémiques lorsque les procédures sont essentiellement inefficaces à produire les résultats attendus ou lorsque les problèmes qu'il faut régler ne le sont pas ou ne peuvent pas l'être.

Bibliographie

- Alkin, M.C. (2011). *Evaluation Essentials: From A to Z*. New York, NY : The Guilford Press.
- Allen, S. et Graden, J. (2002). « Best Practices in Collaborative Problem-Solving for Intervention Design », dans Thomas, A. et Grimes, J. (dir.), *Best Practices in School Psychology IV*, p. 565. Bethesda, MD : National Association of School Psychologists.
- Amuyunzu-Nyamongo, M. (2010). « Need for Multi-Factorial, Multi-Sectorial and Multi-Disciplinary Approach to NCD Prevention and Control in Africa », dans *Global Health Promotion*, vol. 17, n° 2, supplément : 21-32.
- Assemblée des Premières Nations. (2007). Sexual Exploitation/Abuse of First Nations Children. Consulté à l'adresse suivante : www.afn.ca, le 10 février 2012.
- Augimeri, L., Walsh, M. et Slater, N. (2011). « Rolling Out SNAP and Evidence-Based Intervention : A Summary of Implementation, Evaluation and Research », dans *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, vol. 2.1 : 330-352.
- Badger, F. et Nolan, P. (2002). « What Have We Learned and Where do We Go From Here? », dans Nolan, P. et Badger, F. (dir.), *Promoting Collaboration in Primary Mental Health Care*. Cheltenham, R.-U. : Nelson Thornes.
- Barkwell, L. J., Longclaws, L. N. et Rosebush, P. (2004). *Report on the Waywayseecappo First Nation Domestic Violence Project*. Winnipeg (Manitoba) : Ministère de la Justice du Manitoba.
- Baxter, P. et Jack, S. (2008). « Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers », *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>.
- Berg-Weger, M. et Scheider, F. (1998). « Interdisciplinary Collaboration in Social Work Education », Dans *Journal of Social Work Education*, vol. 34, no 1 : 97-107.
- Blount, A. (1998). « Introduction », Dans Blount, A. (dir.), *Integrated Primary Care: The Future of Medical and Mental Health Collaboration*. New York, NY : Norton.
- Boyle, D., Lanterman, J., Pascarella, J. et Cheng, C.C. (2010). « Impact of Newark's Operation Ceasefire on Trauma Center Gunshot Wound Admissions », dans *Justice Research and Policy*, vol. 12, n° 2 : 105-123.
- Bopp, M., Bopp, J. et Lane, P. (2003). *La violence familiale chez les Autochtones au Canada*. Ottawa (Ontario) : Fondation autochtone de guérison.
- BPRC. (2015). Site Web de BPRC consulté à l'adresse suivante : www.saskbprc.com.

- BPRC (Équipe chargée de la mise en oeuvre). (2013). *Building Partnerships 2013: A Forward Looking Strategy for Continued Success and Broader Outcomes Arising From the 2011 Building Partnerships to Reduce Crime Commitment*. Regina (Saskatchewan) : Ministère de la Justice de la Saskatchewan.
- Braga, A. (2001). « The Effects of Hot Spots Policing on Crime », dans *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 578 : 104-125.
- Braga, A. (2008). *Problem-Oriented Policing and Crime Prevention* (2^e éd). Monsey, NY : Criminal Justice Press.
- Braga, A., McDevitt, J. et Pierce, G. (2006). « Understanding and Preventing Gang Violence: Problem Analysis and Response Development in Lowell, Massachusetts », dans *Police Quarterly*, vol. 9 : 20-46.
- Braga, A. et Weisburd, D. (2012). *The Effects of “Pulling Levers” Focused on Deterrence Strategies on Crime*. Cambridge, MA : Campbell Systematic Reviews.
- Bronstein, L. (2003). « A Model for Interdisciplinary Collaboration », dans *Social Work*, vol. 48, n^o 3 : 297-306.
- Brown, J., Cohen, P., Johnson, J. et Salzinger, S. (1998). « A Longitudinal Analysis of Risk Factors for Child Maltreatment: Findings of a 17-year Prospective Study of Officially Recorded and Self-Reported Child Abuse and Neglect », dans *Child Abuse & Neglect*, vol. 22, i.11 : 1065-1078.
- Brucker, P. et Shields, G. (2003). « Collaboration Between Mental and Medical Healthcare Provider in an Integrated Primary Care Medical Setting », dans *Families, Systems & Health*, vol. 21, n^o 2 : 181-191.
- Burns, L., Williams, D. et Donnelly, P. (2011). « A Public Health Approach to the Evaluation of the Glasgow Community Initiative to Reduce Violence », dans *Scottish Institute for Policing Research Summary*, n^o 7 : 1-4.
- Conseil canadien sur l'apprentissage. (2007). *Redéfinir le mode d'évaluation de la réussite chez les Premières nations, les Inuits et les Métis*. Ottawa (Ontario) : Ressources humaines et Développement social Canada.
- Cashman, S., Reidy, P., Cody, K., et Lemay, C. (2004). « Developing and Measuring Progress Toward Collaborative, Integrated, Interdisciplinary Health Care Teams », dans *Journal of Interprofessional Care*, vol. 18, n^o 2 : 183-196.
- Center for Public Representation. (2005). *Evaluating the Need for Home-Based Services for Children*. Northampton, MA : Center for Public Representation.
- Changing Directions. (2015). *Program Delivery*. Consulté à l'adresse suivante : www.changingdirections.ca.

- Chettleburgh, M. (2013). « Hope in Hobbema, Five Years Later », dans *National Post*, 19 avril. Consulté à l'adresse suivante : <http://news.nationalpost.com/2013/04/19/michael-c-chettleburgh-on-hobbema/>.
- Claiborne, N. et Lawson, H. (2005). « An Intervention Framework for Collaboration » dans *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, vol. 86, n° 1 : 93-103.
- Clay, S. (2010). « Risk Factors for Addiction », dans *Osteopathic Family Physician*, vol. 2, i.2 : 41-45.
- Coleman, K., Austin, B., Brach, C. et Wagner, E. (2015). « Evidence on the Chronic Care Model in the New Millennium », dans *Health Affairs*, vol. 28, n° 1 : 75-85.
- Community Mobilization Prince Albert. (2013). *Report on Hub Discussions 2012/2013: A Documentation of the Prince Albert Hub Discussion Study Period, September 1, 2012 to August 31, 2013*. Prince Albert (Saskatchewan) : Community Mobilization Prince Albert.
- Community Mobilization Prince Albert. (2015). *The Hub and the COR*. Consulté le site Web de CPMA à l'adresse suivante : www.mobilizepa.ca.
- Connors, E. et Maidman, F. (2001). « A Circle of Healing: Family Wellness in Aboriginal Communities », dans Prilleltensky, I., Nelson, G. et Peirson, L. (dir.), *Promoting Family Wellness and Preventing Child Maltreatment: Fundamentals for Thinking and Action*, 349-418. Toronto (Ontario) : University of Toronto Press.
- Conseil des ministres de l'Éducation (Canada). (2009). *Renforcer la réussite des Autochtones : pour L'Éducation au Canada — Horizon 2020, rapport sommaire*. Ottawa (Ontario) : Gouvernement du Canada.
- Craib, K., Spittal, P., Wood, E., Laliberte, N., Hogg, R., Li, K., Heath, K., Tyndall, M., O'Shaughnessy, M. et Schector, M. (2003). « Risk Factors for Elevated HIV Incidence Among Aboriginal Injection Drug Users in Vancouver », dans *JAMC*, vol. 168, vol. 1 : 19-24.
- deGruy, F. (1999). « The Primary Care Provider's View », dans *New Directions in Mental Health Services*, Printemps, n° 81 : 33-39.
- DeGusti, B., MacRae, L., Vallee, M., Caputo, T. et Hornick, J. (2009). *Best Practices for Chronic/Persistent Youth Offenders*. Présenté au Alberta Law Foundation et au Centre national de prévention du crime. Calgary (Alberta) : Institut canadien de recherche sur le droit et la famille.
- deJong, W., Gebhardt, T. et Kaphingst, K. (2000). « A Campus-Community Coalition to Control Alcohol-Related Problems Off Campus: An Environmental Management Case Study », dans *Journal of American College Health*, vol. 48, n° 5 : 211-215.
- Donnelly, P. (2011). « Foreword from Independent Evaluator », dans *Glasgow's Community Initiative to Reduce Violence: Second Year Report*. Glasgow, R.-U. Violence Reduction Unit.

- Echenberg, H. et Jensen, H. (2009). *Facteurs de risque de l'itinérance : Étude générale*. Ottawa (Ontario) : Bibliothèque du Parlement.
- Engel, R. (2013). *Establishing Partnerships to Reduce Violence: The Cincinnati Experience*. Symposium conjoint CEBCP-SIRP tenu au Campus Arlington de la George Mason University. Consulté à l'adresse suivante : <http://cebc.org/wp-content/Symposium2013/Engel>.
- Engel, R., Corsaro, N. et Skukbak, M. (2010). *Evaluation of the Cincinnati Initiative to Reduce Violence (CIRV)*. Cincinnati, OH : University of Cincinnati Policing Institute.
- Ezzati, M., Lopez, A., Rodgers, A., Vander Hoon, S. et Murray, C. (2002). « Selected Major Risk Factors and Global and Regional Burden of Disease », dans *The Lancet*, vol. 360, i. 9343 : 1347-1360.
- Farmakopoulous, N. (2002). « Using Integrated Theoretical Framework for Understanding Inter-Agency Collaboration in the Special Educational Needs Field », dans *European Journal of Special Needs Education*, vol. 17, n° 1 : 49-59.
- Farrar, S., Kates, N., Crustolo, A. et Nikolaou, L. (2001). « Integrated Model for Mental Health Care: Are Health Care Providers Satisfied With It? », dans *Médecin de famille canadien*, décembre, vol. 47 : 2483-2488.
- Fine, L., Philogene, S., Gramling, R., Coups, E. et Sinha, S. (2004). « Prevalence of Multiple Chronic Disease Risk Factors », dans *American Journal of Preventative Medicine*, vol. 27, n° 2 : 18-24.
- Gault, K. (2013). « Protocole de protection : La population veut enrayer la criminalité », dans *La revue Gazette*, Exclusivités Web. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/gazette/excl/2013/cmpa-fra.htm>.
- Gerdes, J., Yuen, E., Wood, G. et Frey, C. (2001). « Assessing Collaboration with Mental Health Providers: The Primary Care Perspective », dans *Families, Systems & Health*, vol. 19, n° 4 : 429-443.
- Gersick, C. (1991). « Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm », dans *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1 : 10-36.
- Greenberg, M. et Lippold, M. (2013). « Promoting Healthy Outcomes Among Youth with Multiple Risks: Innovative Approaches », dans *Annual Review of Public Health*, vol. 34 : 253-270.
- Hammond, R., Whitaker, D., Lutzker, J., Mercy, J. et Chin, P. (2006). « Setting a Violence Prevention Agenda at the Centers for Disease Control and Prevention », dans *Aggression and Violent Behaviour*, vol. 11, i.2 : 112-119.
- Hanon, A. (2010a). « Hobbema Turns Corner », dans *The Edmonton Sun* (17 janvier).
- Hanon, A. (2010b). « Lighter Mood in Hobbema », dans *The Edmonton Sun* (16 janvier).

- Harkins, C., Egan, J. et Craig, P. (2011). *Partnership Approaches to Address Local Health Inequalities: Interim Evaluation of the Govanhill Equally Well Test-site*. Glasgow, R.-U. Glasgow Centre for Population Health.
- Hart, C. (1999). « Keeping Teams Together », dans *Nursing Times*, vol. 95, n° 37 : 48-49.
- Harper, A. O. (2006). *Ending Violence in Aboriginal Communities: Best Practices in Aboriginal Shelters and Communities*. Kahnawake (Québec) : Cercle national autochtone contre la violence familiale.
- Herman, H., Trauer, T., Warnock, J. (2002). « Professional Liaison Committee (Australia) Project Team: The Roles and Relationships of Psychiatrists and Other Service Providers in Mental Health Services », dans *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, vol. 36, n° 1 : 75-80.
- Himmelman, A. (2001). « On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment », Dans *American Journal of Community Psychology*, vol. 29, n° 2 : 277-284.
- Huang, T., Drewnowski, A., Kumanyika, S. et Glass, T. (2009). « A Systems-Oriented Multilevel Framework for Addressing Obesity in the 21st Century », dans *Preventing Chronic Disease*, vol. 6, n° 3, p. A82. Consulté à l'adresse suivante : http://www.cdc.gov/pcd/issues/2009/jul/09_0013.htm.
- Hulme, D. et Toye, J. (2005). *The Case for Cross-Disciplinary Social Science Research on Poverty, Inequality and Well-being*. Global Poverty Research Group. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.gprg.org/pubs/workingpapers/pdfs/gprg-wps-001.pdf>.
- Hyvonen, S. et Nikkonen, M. (2004). « Primary health care practitioners' tools for mental health care », dans *Journal of Psychiatric Mental Health Nursing*, vol. 11, n° 5 : 515-524
- Affaires indiennes et du Nord Canada. (2004). Programme de prévention de la violence familiale — Manuel national. Ottawa (Ontario) : Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada.
- ISIS. (2008). *Policing Capacity in Canada: Scarce Resources or Infinite Potential?* Rapport final de l'Institut d'études stratégiques internationales — Association canadienne des chefs de police. Consulté à l'adresse suivante : cacpglobal.ca/images/pdf/ISIS2008Report-English.pdf.
- ISIS. (2009). *The Intervention Zone: Youth Violence and its Extremes in Canada—Prevention and Enforcement in a New Zone of Opportunity*. Final Report from the Institute for Strategic International Studies—Canadian Association of Chiefs of Police. Consulté à l'adresse suivante : <http://cacpglobal.ca/images/pdf/ISIS2009Report-English.pdf>.
- Jenkins, R. (1998). « Mental Health and Primary Care: Implications for Policy », dans *International Review of Psychiatry*, vol. 10, n° 2 : 158-160.
- Jenkins, R. et Strathdee, G. (2000). « The Integration of Mental Health Care with Primary Care », dans *International Journal of Law Psychiatry*, vol. 23, n° 3 : 277-291.

- Jordan, K., Alvarado, J., Braley, R. et Williams, L. (2001). « Family Preservation through Home-Based Family Therapy: An overview », *Journal of Family Psychotherapy*, Vol. 12(3) : 31-44. London, R.-U. Routledge Publishing.
- Kania, J. et Kramer, M. (2011). « Collective Impact », dans *Stanford Social Innovation Review*, Hiver : 36-41.
- Kaye, L. et Crittenden, J. (2005). « Playing Well With Others: Interdisciplinary Collaboration at the Center on Aging », dans *Social Work Today*, vol. 5, n° 2 : 34-38.
- Kendall, P. et Kessler, R. (2002). « The Impact of Childhood Psychopathology Interventions on Subsequent Substance Abuse: Policy Implementations, Comments and Recommendations », dans *Journal of Clinical Consulting Psychology*, vol. 70, n° 6, p. 1303-1306.
- Kennedy, D. (1997). « Pulling Levers: Chronic Offenders, High-Crime Settings, and a Theory of Prevention », dans *Valparaiso University Law Review*, 31 : 449- 484.
- Kennedy, D. (2006). « Old Wine in New Bottles: Policing and the Lessons of Pulling Levers », dans Weisburd, D. et Braga, A. (dir.), *Police Innovation: Contrasting Perspectives*, p.155-170. New York, NY : Cambridge University Press.
- Kennedy, D., Piehl, A. et Braga, A. (1996). « Youth Violence in Boston: Gun Markets, Serious Youth Offenders, and a Use-Reduction Strategy », dans *Law and Contemporary Problems*, vol. 59 : 147-196.
- Kirmayer, L., Brass, G., Gregory, M., Holton, T. (2007). *Suicide chez les Autochtones au Canada*. Ottawa (Ontario) : Fondation autochtone de guérison.
- Knapp, M. (1995). « How Shall We Study Comprehensive, Collaborative Services for Children and Families? », dans *Educational Researcher*, vol. 24 : 5-16.
- Kretzmann, J. P. et McKnight, J. L. (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston, IL : Institute for Policy Research. p. 1-11.
- Lachs, M., Williams, C., O'Brien, S., Hurst, L. et Horwitz, R. (1997). « Risk Factors for Reported Elder Abuse and Neglect: A Nine-Year Observational Cohort Study », dans *The Gerontologist*, vol. 37, n° 4 : 469-474.
- Lipkin, M. (1999). « Psychiatry and Primary Care: Two Cultures Divided by a Common Cause », dans *New Directions in Mental Health Services*, printemps, vol. 81 : 7-15.
- Litchmore, R. (2014). *Preliminary Report on the Progress of the Guelph Situation Table*. Rapport interne fourni à la Guelph Situation Table. Guelph (Ontario) : Université de Guelph.
- Lithopoulos, S. et Ruddell, R. (2013). « Aboriginal Policing in Rural Canada: Establishing a Research Agenda », dans *International Journal of Rural Criminology*, vol. 2, n° 1 : 101-125.

- Matz, A., Wicklund, C., Douglas, J. et May, B. (2012). *Justice-Health Collaboration: Improving Information Exchange Between Corrections and Health/Human Services Organizations*. Consulté à l'adresse suivante : www.search.org.
- McCaslin, W. D. et Boyer, Y. (2009). « First Nations Communities at Risk and in Crisis: Justice and security », *Journal of Aboriginal Health*, nov. 2009.
- McCurdy, K., Gannon, R. A. et Daro, D. (2003). « Participation Patterns in Home-Based Family Support Programs: Ethnic variations », *Family Relations*, Vol. 52(1) : 3-11. Minneapolis, MN : National Council on Family Relations.
- McFee, D. et Taylor, N. (2014). « Le carrefour de Prince Albert et la transition vers une stratégie de sécurité communautaire axée sur la collaboration et la détermination des risques », dans *Le changement et l'innovation en matière policière — Série de textes de réflexion du Collège canadien de police*. Ottawa (Ontario) : Collège canadien de police.
- McGarrell, E. (1993). « The Implementation of Federally-Funded Multijurisdictional Drug Task Forces: Organizational Structure and Interagency Relationships », dans *Journal of Criminal Justice*, vol. 21, n° 3 : 231-244.
- McGarrell, E. et Chermak, S. (2003). « Problem Solving to Reduce Gang and Drug-Related Violence in Indianapolis », dans Decker, S. (dir.), *Police Gangs and Youth Violence*, p. 77-101. Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company.
- McLellan, T., McKay, J., Forman, R., Cacciola, J. et Kemp, J. (2005). « Reconsidering the Evaluation of Addiction Treatment: From Retrospective Follow-up to Concurrent Recovery Monitoring », dans *Addiction*, vol. 100, n° 4 : 447-458.
- Mercille, G., Receveur, O. et Potvin, L. (2012). « Household Food Insecurity and Canadian Aboriginal Women's Self-Efficacy in Food Preparation », dans *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, vol. 73, n° 3 : 134-140.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Millward, L. et Jeffries, N. (2001). « The Team Survey: A Tool for Health Care Team Development », dans *Journal of Advanced Nursing*, vol. 35, n° 2 : 276-287.
- Ministère des Services correctionnels, de la Sécurité publique et de la Police. (2011). *Building Partnerships to Reduce Crime*. Regina (Saskatchewan) : Gouvernement de la Saskatchewan.
- Centre de collaboration nationale de la santé autochtone. (2010). *Family Violence as a Social Determinant of Health*. Ottawa (Ontario) : Agence de la santé publique du Canada.
- Enquête nationale auprès des ménages. (2011). Nation crie de Samson. Consulté à l'adresse suivante : Affaires autochtones et Développement du Nord Canada : http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNMain.aspx?BAND_NUMBER=444&lang=fra.

netL3.com (2015). *Custom E-Learning Solutions: The Net-eLearning.com Partnership*. Consulté à l'adresse suivante : <http://netl3.com/Home/index.php/e-learning>.

Newcomb, M. et Felix-Ortiz, M. (1992). « Multiple Protective and Risk Factors for Drug Use and Abuse: Cross-Sectional and Prospective Findings », dans *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 63, n° 2 : 280-296.

Nilson, C. (2014a). *Risk-Driven Collaborative Intervention: A Preliminary Impact Assessment of Community Mobilization Prince Albert's Hub Model*. Saskatoon (Saskatchewan) : Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Nilson, C. (2014b). *Common Practices in Collaborative Risk-Driven Intervention: Preliminary Findings from a Forthcoming Report on Filter Four Activities of the Hub Model*. Saskatoon (Saskatchewan) : Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Nilson, C. (2015a). *The Original Game Changers: An Evaluative Report on Prince Albert's Centre of Responsibility and its Role in the Advancement of Community Mobilization*. Saskatoon (Saskatchewan) : Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Nilson, C. (2015b). *Measuring Change: A Framework to Support Evaluation of Collaborative Risk-Driven Community Safety and Well-Being in Ontario*. Produit pour le Ontario Working Group for Collaborative Risk-Driven Community Safety. Prince Albert (Saskatchewan) : Living Skies Centre for Social Inquiry.

Nilson, C., Winterberger, M. et Young, T. (2015a). *Hub Discussant Guide: A Tool Designed to Help Hub Discussants Run Data-Friendly Hub Discussions*. Prince Albert (Saskatchewan) : Community Mobilization Prince Albert/ Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Nilson, C., Winterberger, M. et Young, T. (2015b). *Hub Database Description of Variables: An Overview of Variables to be used in the Hub Database for Purposes of Tracking General Information, Risk Factors and Actions of Hub Discussions and Collaborative Interventions in Saskatchewan*. Prince Albert (Saskatchewan) : Community Mobilization Prince Albert/Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Nilson, C., Winterberger, M. et Young, T. (2015c). *The Reason Behind Data Collection During Hub Discussions*. Prince Albert (Saskatchewan) : Community Mobilization Prince Albert/Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Nilson, C., Winterberger, M. et Young, T. (2015d). *Hub Chair Discussion Guide: A Tool Designed to Help Hub Chairs Run Data-Friendly Hub Discussions*. Prince Albert (Saskatchewan) : Community Mobilization Prince Albert/ Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Nilson, C., Winterberger, M. et Young, T. (2015e). *Hub Discussion Data Entry Guide: A Tool Designed to Streamline Data Entry During Live Hub Discussions*. Prince Albert (Saskatchewan) : Community Mobilization Prince Albert/Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.

Circonscription sanitaire du district de North Bay Parry Sound. (2014). *North Bay Gateway Hub: Data analysis 6-month report*. North Bay (Ontario) : Circonscription sanitaire du district de North Bay Parry Sound.

Nowell, B. et Foster-Fishman, P. (2011). « Examining Multi-Sector Community Collaboratives as Vehicles for Building Organizational Capacity », dans *American Journal of Community Psychology*, vol. 48, i.3-4 : 193-207.

Bureau du vérificateur général du Canada. (2014). *Printemps 2014 — Rapport du vérificateur général du Canada : Chapitre 5 — Le Programme des services de police des Premières nations — Sécurité publique Canada*. Consulté à l'adresse suivante : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201405_05_f_39336.html.

Papachristos, A., Meares, T. et Fagan, J. (2007). « Attention Felons: Evaluating Project Safe Neighbourhoods in Chicago », dans *Journal of Empirical Legal Studies*, vol. 4 : 223-272.

Patton, M. (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York, NY : The Guilford Press.

Pautler, K. et Gagné, M. (2005). *Bibliographie annotée des soins de santé mentale axés sur la collaboration*. Mississauga (Ontario) : Initiative canadienne de collaboration en santé mentale.

Pauzé, E., Gagné, M. et Pautler, K. (2005). *Soins de santé mentale axés sur la collaboration dans le contexte des soins de santé primaires : Un examen des initiatives canadiennes, volume I : Analyse des initiatives*. Mississauga (Ontario) : Initiative canadienne de collaboration en santé mentale.

Service de police de la Ville de Prince Albert. (2009). *Business Plan: Community Mobilization*. Prince Albert (Saskatchewan) : Service de police de la Ville de Prince Albert.

Pronk, N., Peek, C. et Goldstein, M. (2004). « Addressing Multiple Behavioral Risk Factors in Primary Care: A Synthesis of Current Knowledge and Stakeholder Dialogue Sessions », dans *American Journal of Preventative Medicine*, vol. 27, i.2, supplément : S4-S17.

Provan, K. et Milward, H. (2001). « Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks », dans *Public Administration Review*, vol. 61, n° 4 : 414-423.

Sécurité publique Canada. (2014). *Facteurs de risque et de protection*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/crm-prvntn/fndng-prgrms/rsk-fctrs-fra.aspx>.

GRC. (2015). K Division Issue Briefing, July 22. Edmonton (Alberta) : Division K de la GRC.

- Roberts, A. (1991). « Conceptualizing Crisis Theory and the Crisis Intervention Model », dans A.R. Roberts (dir.), *Contemporary Perspectives on Crisis Intervention and Prevention*, p. 3-17. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Roberts, A. (2005). « The Seven-Stage Crisis Intervention Model: A Road Map to Goal Attainment, Problem Solving, and Crisis Resolution », dans *Brief Treatment and Crisis Intervention*, vol. 5, n° 4 : 329-339.
- Roberts, A. (2006). « Assessment, Crisis Intervention, and Trauma Treatment: The Integrative Act Intervention Model », dans *Brief Treatment and Crisis Intervention*, vol. 2, n° 1 : 1-22.
- Russell, G. et Potter, L. (2002). « Mental Health Issues in Primary Healthcare », dans *Journal of Clinical Nursing*, vol. 11, n° 1 : 118-125.
- Russell, H. et Taylor, N. (2014a). *New Directions in Community Safety-Consolidating Lessons Learned about Risk and Collaboration*. Ontario Working Group on Collaborative Risk-Driven Community Safety.
- Russell, H. et Taylor, N. (2014b). *New Directions in Community Safety-Consolidating Lessons Learned about Risk and Collaboration: An Interpretive Guide to Information Sharing Practices in Ontario... Within the Context of Collaborative, Risk-driven Community Safety and Well-being*. Ontario Working Group on Collaborative Risk-Driven Community Safety.
- Russell, H. et Taylor, N. (2014c). *New Directions in Community Safety-Consolidating Lessons Learned about Risk and Collaboration: Mitigating Acutely-Elevated Risk of Harm Considerations in Adopting "The Situation Table"*. Ontario Working Group on Collaborative Risk-Driven Community Safety.
- Russell, H. et Taylor, N. (2015). *Gaining Momentum: Multi-Sector Community Safety and Well-Being in Ontario*. Rapport préparé pour l'Ontario Working Group on Collaborative Risk-Driven Community Safety and Well-being. Ottawa (Ontario) : Association des chefs de police de l'Ontario.
- Ryerson University. (2015). *Social Innovation*. Consulté sur le site Web de l'innovation sociale et l'entrepreneuriat de la Faculté des services communautaires à l'adresse suivante : <http://changetheworld.fcs.ryerson.ca/learn/about-social-innovation/>.
- Sabol, W., Coulton, C. et Korbin, J. (2004). « Building Community Capacity for Violence Prevention », dans *Journal of Interpersonal Violence*, vol. 19, n° 3, p. 322-340.
- Nation crie de Samson. (2015). *Samson Cree Nation Departments*. Consulté à l'adresse suivante : <http://samsoncree.com/departments>.
- Sanford, E., O'Rourke, M., Wulfhorst, J., Althoff, D., Goldberg, C., Merrill, K., Morse, W., Nielsen-Pincus, M., Stephens, J., Winowiecki, L. et Bosque-Perez, N. (2007). « Employing Philosophical Dialogue in Collaborative Science », dans *BioScience*, vol. 57, n° 1 : 55-64.

- Sartor, C., Lynskey, M., Heath, A., Jacob, T. et True, W. (2006). « The Role of Childhood Risk Factors in Initiation of Alcohol Use and Progression to Alcohol Dependence », dans *Addiction*, vol. 102, i.2 : 216-225.
- Schensul, J. (2009). « Community, Culture and Sustainability in Multilevel Dynamic Systems », dans *American Journal of Community Psychology*, vol. 43, n° 3-4, p. 241-256.
- Schwandt, T. (2007). *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry*, (3^e éd). Consulté à l'adresse suivante : <http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n931.xml>.
- Shader, M. (2003). *Risk Factors for Delinquency: An Overview*. Washington, DC: U.S. Department of Justice—Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojjdp/frd030127.pdf>.
- Shangreux, C. (2004). *Rester au foyer : Examen des effets des mesures les moins perturbatrices au sein des Agences de services à l'enfance et à la famille des Premières nations*. Ottawa (Ontario) : Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières nations du Canada.
- Shea, B., Nahwegahbow, A. et Anderson, N. (2010). Reduction of Family Violence in Aboriginal Communities: A systemic review of interventions and approaches. *Pimatisiwin: A Journal of Aboriginal and Indigenous Community Health*, Vol. 8(2) : 35-60. Ottawa (Ontario) : Instituts de recherche en santé du Canada.
- Sicotte, C, D'Amour, D. et Moreault, M. (2002). « Interdisciplinary Collaboration Within Quebec Community Health Care Centres », dans *Social Science & Medicine*, vol. 55, n° 6 : 991-1003.
- Slaikue, K. (1990). *Crisis Intervention: A Handbook for Practice and Research*, 2^e éd. Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- SPPS Enterprise Group. (2011). *Global Literature and Experience in Whole-of-Government Approaches to Crime and Violence Reduction: An Interpretive Report on the Development and Meta-Analysis of an Annotated Bibliographic Database for Provincial Policy Makers*. Élaboration pour la Saskatchewan Police and Partners Strategy. Regina (Saskatchewan) : Gouvernement de la Saskatchewan.
- Statistique Canada. (2015). *Indice de gravité de la criminalité*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-004-x/2009001/part-partie1-fra.htm>.
- Tanner-Smith, E., Wilson, S. et Lipsey, M. (2012). « Risk Factors and Crime », dans Cullen, F. et Wilcox, P. (dir.), *The Oxford Handbook of Criminological Theory*, p. 89-111. New York, NY : Oxford University Press.
- Taylor, N. (2010). *Consultant's Report: A Province-Wide Policing Strategy to Reduce Crime, Build Safe Communities and Secure the Future for Saskatchewan*. Présenté au Ministère des Services correctionnels, de la Sécurité publique et de la Police. Regina (Saskatchewan) : Gouvernement de la Saskatchewan.

- Taylor, N. (2011). « Game Changers: Prince Albert Partners Redefine the Fight Against Crime », dans *Police Chief Magazine*, Printemps/été, p. 20-27.
- Tita, G., Riley, J., Ridgeway, G., Grammich, C., Abrahamse, A. et Greenwood, P. (2004). *Reducing Gun Violence: Results from an Intervention in East Los Angeles*. Santa Monica, CA : RAND Corporation.
- Violence Reduction Unit. (2014). *About the Violence Reduction Unit*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.actiononviolence.org.uk/about-us>.
- Violence Reduction Unit. (2015a). *CIRV Practice Note 2: Gang Engagement*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.actiononviolence.org.uk/>.
- Violence Reduction Unit. (2015b). *VRU Practice Note 3: Injury Surveillance*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.actiononviolence.org.uk/>.
- Violence Reduction Unit. (2015c). *We're Making Progress: Here's How it's Getting Better*. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.actiononviolence.org.uk/>.
- Walton, D. et Campbell, M. (2005). « Violence, Suicides and Social Ills: Welcome to Our Native Reserves », dans *Globe and Mail*, 24 novembre. Consulté à l'adresse suivante : <http://www.theglobeandmail.com/news/national/violence-suicides-and-social-ills-welcome-to-our-native-reserves/article20430654/?page=all>.
- Weisburd, D. et Eck, J. (2004). « What Can Police Do to Reduce Crime, Disorder and Fear? », dans *Annals of the American Academic of Political and Social Science*, vol. 593 : 42-65.
- Westley, F., Zimmerman, B. et Patton, M. (2006). *Getting to Maybe: How the World has Changed*. Toronto (Ontario) : Random House Canada.
- Williams, D., Currie, D., Linden, W. et Donnelly, P. (2014). « Addressing Gang-Related Violence in Glasgow: A Preliminary Pragmatic Quasi-Experimental Evaluation of the Community Initiative to Reduce Violence (CIRV) », dans *Aggression and Violent Behavior*, vol. 19, i.6 : 686-691.
- Willows, N. (2005). « Overweight in First Nations Children: Prevalence, Implications and Solutions », dans *Journal of Aboriginal Health*, n° 21 : 76-86.
- Winterberger, M., Nilson, C. et Young, T. (2015). *Hub Variable Value Descriptions: A Table Identifying the Various Reasons for Including Each Variable in the Hub Database*. Prince Albert (Saskatchewan) : Community Mobilization Prince Albert/Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies — University of Saskatchewan.