

Direction régionale de santé publique

RÉSEAU D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION SUR LES GANGS

vj Ui Uhjcb 'XY`fM dffjYbWY



RÉSEAU D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION SUR LES GANGS

Évaluation de l'expérience

Christiane Lampron
Direction régionale de santé publique
Agence de la santé et des services sociaux
de la Capitale-Nationale

Juin 2012
Document révisé en janvier 2013

Ce document est disponible en version électronique à l'adresse **www.dspq.qc.ca**, section **Documentation**, rubrique **Publications**.

Pour obtenir une copie papier de ce document, veuillez adresser votre demande à :

**Centre de documentation
Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale
2400, avenue D'Estimauville
Québec (Québec) G1E 7G9
Téléphone : 418 666-7000, poste 217
Télécopieur : 418 666-2776
Courriel : s_bélanger@ssss.gouv.qc.ca**

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013
ISBN : 978-2-89616-171-3 (version imprimée)
ISBN : 978-2-89616-172-0 (PDF)

Cette publication a été versée dans la banque SANTÉCOM.

La reproduction de ce document est permise, pourvu que la source soit mentionnée.

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Référence suggérée :

LAMPRON, Christiane. *Réseau d'échange et d'information sur les gangs, évaluation de l'expérience*, Québec, Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, Direction régionale de santé publique, Évaluation et système de soins et de services, 2012, document révisé en 2013, 119 pages.

© Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale

Avant-propos

Tous les partenaires du Réseau d'échange et d'information sur les gangs (REIG), les intervenants jeunesse et autres professionnels qui font partie de ces organisations sont animés par le même désir de protéger les jeunes d'influences néfastes, notamment celle des gangs. C'est grâce à leur engagement soutenu et leur conviction profonde du fait que cette expérience novatrice pouvait faire une différence que le REIG a vu le jour dans la région de Québec et se poursuit depuis près de dix ans.

C'est également grâce à la collaboration étroite de tous les membres des unités de coordination et de concertation que l'évaluation du réseau a pu se réaliser au cours des dernières années. Des remerciements sont adressés à chacun d'eux, personnellement, pour leur participation sans faille dans ce long processus, leur ouverture d'esprit et leur disponibilité. Nous tenons à souligner de façon particulière la collaboration de Sylvie Thibaudeau qui a facilité la réalisation de toutes les étapes de l'évaluation. Son aide a été précieuse à bien des égards et fort appréciée.

Enfin, la création du REIG et son évaluation n'auraient pas été possibles sans la contribution financière du ministère de la Sécurité publique du Québec. Le soutien et la compréhension des responsables de ce dossier au regard de l'évaluation méritent d'être soulignés également.

Table des matières

Liste des figures des tableaux.....	7
Liste des acronymes et des sigles	9
Introduction	11
I - Méthodologie de l'évaluation du REIG	15
1.1. Le contexte.....	15
1.2. But et objectifs.....	15
1.3. Démarche générale.....	16
1.3.1. Approches privilégiées.....	16
1.3.2. Évaluation du REIG : une étude en trois volets	16
1.4. Méthode utilisée	17
1.4.1. Analyse documentaire	17
1.4.2. Entrevues de groupe.....	17
1.4.3. Questionnaire sur l'implantation du réseau.....	18
1.4.4. Entrevues individuelles semi-structurées sur les processus	18
1.4.5. Questionnaire sur les principales retombées du réseau	18
1.5. Analyse des données.....	19
1.6. Forces et limites de l'évaluation	20
1.6.1. Forces.....	20
1.6.2. Limites	20
II - Description du REIG.....	21
2.1. Problématique	21
2.2. Action et objectifs	23
2.3. Composition, structure et fonctionnement.....	24
2.3.1. Composition.....	24
2.3.2. Structure	24
2.3.3. Fonctionnement	26
2.4. Les jeunes visés par l'intervention du REIG.....	28
III - Analyse du REIG.....	31
3.1. Modalités de l'analyse du réseau	31
3.2. Contexte d'implantation du REIG	31
3.3. Élaboration et évolution du REIG.....	34
3.3.1. Étapes « Planification » et « Formation » du REIG.....	35
3.3.2. Étapes « Maturation » et « Durabilité » du REIG	36
3.3.3. Étapes « Fin » ou « Transition » du REIG	38
3.4. Objectifs du REIG	39
3.4.1. Objectif premier de l'intervention du REIG.....	39
3.4.2. Objectifs spécifiques et de production du REIG.....	39
3.4.3. Interrelations entre les trois fonctions du réseau	40
3.5. Analyse de la composition du REIG.....	40
3.5.1. Composition du réseau	40
3.5.2. Mobilisation des principaux partenaires concernés par les gangs	41
3.5.3. Recrutement et accueil des représentants des nouveaux partenaires	42
3.6. Analyse du fonctionnement du REIG	42
3.6.1. Unité de coordination	43

3.6.2.	Permanence du REIG.....	45
3.6.3	Unité de concertation	48
3.6.4.	Unité de ramification	51
3.6.5.	Première fonction : réseau d'échange d'information sur le phénomène des gangs.....	53
3.6.6.	Deuxième fonction : réseau d'information sur la problématique des gangs.....	57
3.6.7.	Troisième fonction : réseau de concertation intersectorielle	60
3.7.	Appréciation des principales retombées du REIG.....	63
3.7.1.	Retombées du REIG au regard de l'échange d'information sur les gangs	64
3.7.2.	Retombées du REIG au regard de l'information sur la problématique des gangs	65
3.7.3.	Retombées du REIG au regard de la stratégie de concertation intersectorielle	66
3.7.4.	Retombées du REIG pour les organisations partenaires.....	68
3.8.	Satisfaction des membres de l'unité de concertation du REIG	69
IV –	Conditions de succès du REIG.....	71
4.1.	Analyse de l'expérience du REIG à partir des conditions de succès d'un réseau.....	71
4.1.1.	Fixer un objet et des objectifs clairs.....	71
4.1.2.	Veiller à la hiérarchie des besoins	75
4.1.3.	Offrir une culture de confiance dans les valeurs essentielles énoncées.....	76
4.1.4.	Remplir des rôles précis et assurer un leadership efficace.....	77
4.1.5.	Posséder une infrastructure souple	82
4.1.6.	Offrir des processus favorables	82
4.1.7.	Assurer un équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité	85
4.1.8.	Disposer des ressources adéquates.....	85
4.1.9.	Démontrer la valeur du réseau	87
4.2.	Conformité du REIG aux conditions de succès d'un réseau	87
	Conclusion	89
	Annexe.....	97
	- Facteurs facilitant ou contraignant le déploiement du réseau.....	99
	- Facteurs facilitant ou contraignant le fonctionnement du réseau.....	101
	- Évaluation - Réseau d'échange et d'information sur les gangs (Premier questionnaire).....	105
	- Évaluation - Réseau d'échange et d'information sur les gangs (Deuxième questionnaire)	115

Liste des figures et des tableaux

Figure 1	La structure du REIG comparée à la typologie des membres des gangs	25
Figure 2	Adaptation du schéma Organisation et déploiement du réseau REIG (Année 2009-2010)	27
Tableau I	Cadre logique du REIG	30
Tableau II	Retombées du REIG au regard de l'échange d'information sur les gangs	64
Tableau III	Retombées du REIG au regard de l'acquisition de connaissances sur la problématique des gangs	66
Tableau IV	Retombées du REIG au regard de la stratégie de concertation intersectorielle.....	67
Tableau V	Retombées du REIG pour les organisations partenaires, telles que perçues par les membres de l'unité de concertation	68
Tableau VI	Satisfaction des membres de l'unité de concertation du REIG	69

Liste des acronymes et des sigles

DRSP	Direction régionale de santé publique
MSPQ	Ministère de la Sécurité publique du Québec
REIG	Réseau d'échange et d'information sur les gangs
SRCQ	Service du renseignement criminel du Québec
TIGR	Toile des intervenants gangs de rue

Introduction

Dans la foulée des évènements liés au démantèlement du réseau de prostitution du gang de rue *Wolf Pack* et pour faire suite à une consultation régionale, le ministère de la Sécurité publique du Québec (MSPQ) en collaboration avec d'autres partenaires ministériels a organisé un colloque, en février 2003, sur le thème « Création d'un réseau québécois d'échanges – les jeunes et les gangs de rue – Faut plus qu'en parler! ». Selon le Ministère, « ce forum a notamment servi de plate-forme pour vérifier l'intérêt des participants à l'égard de la création d'un réseau concerté permanent d'échanges portant sur la problématique de l'adhésion des jeunes aux gangs de rue¹. » Il a permis également de préciser les bases d'un tel réseau. Ainsi, les participants s'attendaient à ce que :

[...] le réseau définisse les limites de son mandat tout en précisant et respectant les missions de chaque membre qui en fait partie. Ils s'attendaient également à ce qu'une définition claire du phénomène des gangs soit élaborée et que l'évolution de la problématique soit régulièrement suivie. Ils souhaitaient que le réseau constitue une banque de ressources, un espace de discussion et de débats, un lieu de diffusion d'outils de dépistage et d'intervention, d'expériences fructueuses ou stériles et de conditions liées au succès et à la mise en œuvre d'actions. Ils comptaient également sur le développement d'un code de déontologie clair concernant l'échange d'information. Ils envisageaient que le réseau soit la source d'événements spéciaux, qu'il soit efficace et qu'il soit évalué².

Ainsi, l'idée de mettre en réseau les principaux acteurs concernés par l'intervention auprès des jeunes, afin de resserrer les mailles de la sécurité autour d'eux, apparaissait comme une stratégie de prévention prometteuse.

Ce colloque a notamment été l'occasion pour les participants de la région de Québec de prendre conscience de l'ampleur du phénomène des gangs et de la nécessité d'agir dans les différents milieux des jeunes. Il a servi d'élément déclencheur à la mobilisation d'un groupe d'intervenants concernés par cette problématique, dès le mois de mars 2003. L'initiative a rapidement rallié différents partenaires provenant de cinq milieux d'intervention, soit la santé et les services sociaux, la sécurité publique, l'éducation, la vie communautaire municipale et le milieu communautaire. Ensemble, ils ont convenu de la nécessité de mettre en place un réseau d'échange et d'unir leurs forces et leurs compétences au bénéfice des jeunes susceptibles de rejoindre les rangs d'un gang.

Le réseau ainsi créé, intitulé Réseau d'échange et d'information sur les gangs (REIG), est un projet pilote expérimenté dans la région de Québec. Il est financé depuis 2005 par le MSPQ dans le cadre de son programme portant sur les fruits de la criminalité. Le REIG est une stratégie d'intervention novatrice opérée par une structure multidimensionnelle mise au service d'un grand nombre de partenaires. À ce jour, il rejoint sur une base volontaire environ huit cents intervenants jeunesse et autres professionnels,

-
1. MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC (2007). *Gangs de rue : agissons ensemble*, Plan d'intervention québécois sur les gangs de rue 2007-2010, Gouvernement du Québec, 29 p.
 2. MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC (2003). *Création d'un réseau québécois d'échanges. Les jeunes et les gangs de rue - Faut plus qu'en parler!* Actes du colloque, Gouvernement du Québec, 98 p.

afin de suivre l'évolution du phénomène des gangs dans la région de Québec. Il permet à ses membres d'appréhender le phénomène des gangs sous différents angles. Il est caractérisé par :

- le regroupement de quinze partenaires issus de cinq milieux d'intervention;
- la cohabitation des milieux institutionnel et communautaire;
- le regroupement des intervenants jeunesse et autres professionnels en un réseau unique composé de trois unités (coordination, concertation, ramification);
- un système de communication et de gestion de l'information relative aux gangs procédant par messagerie électronique;
- le partage d'une connaissance, d'une compréhension et d'une vision commune du phénomène et de la problématique des gangs, facilité par des activités de sensibilisation et de formation répondant aux besoins des membres;
- une approche basée sur la concertation intersectorielle.

La stratégie de prévention du REIG s'inscrit clairement dans le deuxième axe du Plan d'intervention québécois sur les gangs de rue 2007-2010 du MSPQ, soit la prévention et l'intervention, dont le principal objectif est d'augmenter la capacité d'intervention des milieux municipal et communautaire à prévenir l'adhésion des jeunes aux gangs de rue. Il est clairement indiqué que :

[...] dans la continuité des travaux amorcés en 2003 en vue de la création d'un réseau québécois d'échanges sur les gangs de rue, le ministère de la Sécurité publique évaluera la possibilité et les moyens requis pour mettre en place un réseau d'échanges sociocommunautaire régional, lequel aurait pour principale fonction de faciliter et d'enrichir les échanges en lien avec le phénomène des gangs de rue³.

À partir du mois de janvier 2009, afin de répondre aux exigences du MSPQ, le REIG a été soumis à une évaluation externe réalisée par un membre de l'équipe Évaluation et système de soins et de services de la Direction régionale de santé publique (DRSP) de la Capitale-Nationale. Le projet pilote amorçait alors sa quatrième année d'activité depuis l'obtention de son financement.

L'évaluation du projet présente une double finalité. Elle vise d'abord à contribuer à l'amélioration du REIG en soutenant la réflexion et la prise de décision des membres quant à son fonctionnement optimal. Par ailleurs, elle doit fournir au MSPQ des informations fiables lui permettant de statuer sur la pertinence de promouvoir et d'implanter le REIG dans les différentes régions du Québec. Pour ce faire, elle doit rendre compte de la situation qui prévalait dans le réseau entre 2009 et 2011, à partir des différents points de vue des membres des unités de coordination et de concertation. Elle utilise une méthode mixte, combinant les données qualitatives et quantitatives. L'analyse documentaire, les entrevues semi-dirigées et les groupes de discussion ont été privilégiés comme méthode de collecte de données qualitatives, alors que les données quantitatives ont été recueillies à l'aide de questionnaires élaborés spécifiquement aux fins de l'évaluation. La démarche évaluative prend en considération les préoccupations des membres du REIG quant au développement et au déploiement du réseau de même que l'intérêt du MSPQ concernant la plus-value de cette initiative pour les milieux qui interviennent auprès des jeunes. Elle est structurée autour de trois volets distincts, mais complémentaires :

3. *Op. cit.*, p. 11.

- volet 1 : l'*évaluabilité* du REIG;
- volet 2 : le suivi de l'implantation et l'étude des processus du REIG;
- volet 3 : l'appréciation des principales retombées du REIG.

Le rapport d'évaluation comprend quatre chapitres. Le premier présente la méthodologie de l'évaluation, les deux suivants décrivent et analysent le réseau, le quatrième s'intéresse aux conditions de succès d'un tel projet.

I - Méthodologie de l'évaluation du REIG

Le REIG est un projet pilote ayant cours dans la région de la Capitale-Nationale depuis l'année 2005. Le fait qu'il s'agisse d'une initiative unique dans la région augmente l'intérêt qu'on lui porte et ajoute à la nécessité de procéder à son évaluation. Au moment de commencer la démarche d'évaluation, le REIG en était à sa quatrième année de fonctionnement, depuis l'obtention de son financement en 2005. L'évaluation s'est déroulée sur une période de trois ans, soit de 2009 à 2011.

Cette première section du rapport présente le contexte de l'évaluation, le but et les objectifs, la démarche générale, la méthode utilisée, la stratégie d'analyse privilégiée ainsi que les forces et les limites de l'étude.

1.1. Le contexte

Comme l'ont rapporté plusieurs auteurs s'intéressant aux réseaux :

La valeur et le succès d'un réseau sont souvent difficiles à mesurer (Eglene et coll., 2007; Provan et Milward, 2001). Les critères pour déterminer l'efficacité d'un réseau varient d'un ouvrage à l'autre et il existe peu d'outils à cet égard. Il faut disposer de données quantitatives (Agranoff et McGuire, 2001; Goodwin et coll., 2004; Popp et coll., 2005a; Popp et coll., 2005b; Rivera et Rogers, 2006) et qualitatives (Davies, 2003; Tindall et Wellman, 2001) pour comprendre les réseaux, mais aussi pour évaluer leur efficacité au fil du temps. Il faut également savoir que les évaluations exécutées à chaque stade, à compter du lancement du réseau, influenceront et orienteront la création, la gestion et la durabilité des réseaux. Comprendre s'il faut améliorer le réseau, quand et comment le faire, dépend d'une évaluation de qualité qui comprend :

- « la création de cartes de réseau qui représentent avec exactitude le réseau à un moment précis;
- « la définition des chefs de réseau, des spécialistes du contenu et des mentors;
- « l'établissement des sujets précis ou des enjeux régionaux autour desquels la communauté se développe;
- « les lacunes dans l'adhésion (Krebs et Holley, 2002);
- « les points de vue des membres sur la valeur, le fonctionnement, les méthodes et les outils du réseau⁴. »

La démarche générale de l'évaluation du REIG s'appuie sur ces différentes étapes d'une évaluation de qualité visant l'amélioration d'un réseau.

1.2. But et objectifs

L'évaluation du REIG présente une double finalité. Elle vise à contribuer à l'amélioration du réseau en soutenant la réflexion et la prise de décision de ses membres quant à son fonctionnement optimal. Par

4. ROBESON, P. (2009). *Le réseautage en santé publique : analyse de la valeur des réseaux pour les centres nationaux de collaboration en santé publique*, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Université McMaster, Ontario, 89 p.

ailleurs, elle doit fournir au MSPQ des informations fiables lui permettant de statuer sur la pertinence de promouvoir et d'implanter le REIG dans les différentes régions du Québec.

Pour ce faire, elle poursuit différents objectifs :

- définir le REIG de façon suffisamment claire pour que l'évaluation ait des chances d'être utile;
- illustrer et éclairer la façon dont le REIG est implanté en étudiant sa composition, sa structure et son fonctionnement;
- déterminer les principales retombées du REIG sur les membres et sur leurs organisations;
- mettre en lumière les conditions permettant d'assurer le succès du REIG.

1.3. Démarche générale

1.3.1. Approches privilégiées

L'expérience du REIG est complexe, tant en raison de son objet, soit l'échange d'information sur les gangs, qu'au niveau de la structure et du fonctionnement du réseau lui-même. Il importait donc de s'assurer que la démarche d'évaluation prenne en considération toutes les particularités de cette expérience. Pour ce faire, une approche participative a été privilégiée parce qu'elle fait appel à la collaboration de toutes les parties concernées par le projet, et ce, tout au long du processus d'évaluation. Par ailleurs, une approche formative a également été retenue dans un souci de rendre compte de la réalité dynamique et interactive des processus à l'œuvre, dans un contexte où aucun des acteurs n'était entièrement maître du développement et du déploiement du réseau, chacun des partenaires étant porteur d'une réalité distincte, de valeurs et d'une vision de l'action qui lui est propre. Il apparaissait alors justifié que l'évaluation formative permette une sorte de dialogue avec les membres du réseau, afin qu'ils puissent s'approprier les résultats de la démarche au fur et à mesure de leur disponibilité et apporter les ajustements qu'ils jugeaient nécessaires.

1.3.2. Évaluation du REIG : une étude en trois volets

L'évaluation du REIG est structurée autour de trois volets complémentaires : l'appréciation de son *évaluabilité*, le suivi de son implantation et l'étude des processus et, enfin, l'appréciation de ses principales retombées. L'ensemble des informations générées par les trois volets permettra aux différentes parties concernées par les résultats de l'évaluation de trouver des réponses aux questions qui les préoccupent.

Appréciation de l'évaluabilité du REIG (volet 1)

La première étape de la démarche d'évaluation consistait à définir le projet à évaluer en des termes qui correspondent aux intentions des responsables du réseau. C'est une étape clé de l'évaluation puisqu'elle visait à clarifier les objectifs, la structure du réseau et son mode de fonctionnement ainsi que la clientèle ciblée par l'intervention. Les entrevues permettaient également de reconstruire, de façon rétrospective, l'évolution du contexte de la mise en œuvre du réseau.

Suivi de l'implantation et étude des processus (volet 2)

Le suivi de l'implantation du REIG et l'étude des processus ont permis essentiellement de vérifier si le projet se déroulait comme prévu et, le cas échéant, de quelle façon et dans quelle mesure. Ce type d'évaluation représente un moyen d'autorégulation de l'intervention qui permet de faire les ajustements nécessaires en cours de route.

Appréciation des principales retombées du REIG (volet 3)

Le troisième volet de l'étude a mis l'accent sur la découverte de résultats plutôt que sur leur vérification et, en ce sens, il a tenu compte de la phase de transition dans laquelle se trouvait le REIG au moment de réaliser l'évaluation.

1.4. Méthode utilisée

L'évaluation du REIG a eu recours à une méthode mixte, combinant les données qualitatives et quantitatives recueillies auprès de plusieurs sources d'information. L'analyse documentaire et les entrevues individuelles et de groupe ont été privilégiées comme méthode de collecte de données qualitatives, alors que les données quantitatives ont été recueillies à l'aide de questionnaires élaborés spécifiquement aux fins de l'évaluation. Les membres des unités de coordination et de concertation ont participé activement aux trois volets de la démarche d'évaluation.

1.4.1. Analyse documentaire

Différents documents fournis par les membres de l'unité de coordination (demandes de financement, plans de travail et rapports d'activités, documents promotionnels, bulletins, etc.) ont été consultés afin de permettre un premier niveau de familiarisation avec le projet pilote, en vue de préparer le devis d'évaluation. Dans le cadre de l'analyse documentaire, la littérature grise se trouvant sur Internet a également été répertoriée et consultée, notamment dans le but de trouver d'autres initiatives semblables qui auraient pu guider l'élaboration du devis d'évaluation.

1.4.2. Entrevues de groupe

Une série d'entrevues de groupe ont été effectuées en 2009 avec les six membres de l'unité de coordination. Le principal objectif de ces entrevues était de recueillir toutes les informations pertinentes servant à décrire les principales fonctions du REIG, soit comme réseau de concertation intersectorielle, réseau d'échange d'information sur les gangs et réseau d'information sur la problématique des gangs. Ces rencontres ont servi non seulement à accumuler et à partager des informations sur le réseau, mais aussi à stimuler la réflexion et la rétroaction des membres de l'unité de coordination dans l'esprit d'une évaluation formative. Il s'agissait du premier volet de l'évaluation.

Lorsque l'exercice a été terminé et que la description de l'intervention du REIG a reçu l'approbation des membres de l'unité de coordination, les résultats ont été présentés aux membres de l'unité de concertation. Cette rencontre a eu lieu au début de l'année 2010. Elle a permis notamment de prendre

contact avec les membres de cette unité, lesquels étaient appelés à collaborer étroitement à la réalisation des deuxième et troisième volets de l'évaluation.

1.4.3. Questionnaire sur l'implantation du réseau

Au printemps 2010, un questionnaire à la fois quantitatif et qualitatif a été administré à l'ensemble des membres de l'unité de concertation, dans le but d'obtenir leur opinion sur un certain nombre de questions se rapportant à leur expérience antérieure à leur admission au réseau (engagement relativement à la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs, niveau de connaissances et d'habiletés d'intervention au regard des gangs), leurs premières impressions et celles de leur organisation au sujet du REIG, ainsi que leurs principales motivations à en devenir membre. Le questionnaire visait également à colliger des informations rétrospectives (année 2009) concernant leur participation aux activités d'échange sur les gangs et aux activités de concertation. Ce questionnaire a été envoyé par Internet, avec l'autorisation des membres de l'unité de coordination. Il s'agissait de la première source d'information et de données se rapportant au deuxième volet de l'évaluation.

1.4.4. Entrevues individuelles semi-structurées sur les processus

Les résultats de ce questionnaire ont servi à l'élaboration du guide d'entrevues individuelles, utilisé lui aussi dans le cadre du deuxième volet de l'évaluation. Les entrevues individuelles ont permis de recueillir des informations pertinentes se rapportant à la composition du REIG, à sa structure et à son mode de fonctionnement, dans le but d'en faire une analyse approfondie. Une entrevue semi-structurée d'une durée approximative de deux heures a été effectuée avec tous les membres de l'unité de concertation, au cours de l'été et de l'automne 2010. Les résultats de ces entrevues ont été présentés et discutés avec les membres de l'unité de coordination du réseau, puis partagés avec les membres de l'unité de concertation au printemps 2011. Ils ont permis d'établir les points forts et les points faibles du REIG. Certains ajustements ont été apportés par la suite, notamment au regard du modèle de coordination du réseau.

1.4.5. Questionnaire sur les principales retombées du réseau

Un deuxième questionnaire, uniquement quantitatif cette fois, a été administré à l'ensemble des membres de l'unité de concertation à l'automne 2011. Il portait sur les retombées du REIG, telles que perçues par les membres du réseau, à la fois pour eux-mêmes et pour leur organisation respective. Reprenant les différentes composantes du réseau, ce questionnaire demandait aux membres d'apprécier dans quelle mesure l'expérience du REIG avait favorisé certains changements, tant au niveau des connaissances (des partenaires, du phénomène et de la problématique des gangs, de meilleures pratiques de prévention et de concertation), au niveau des informations sur les gangs échangées entre les membres (mécanisme de suivi des gangs et qualité des informations) qu'en matière de concertation intersectorielle. Ce questionnaire a permis de documenter le troisième volet de l'évaluation.

Ainsi, la procédure complète de l'évaluation du REIG aura nécessité le repérage et l'analyse d'une documentation variée portant sur différents concepts associés au projet, dont : le « gang de rue », le réseau

intersectoriel, la concertation, le travail en réseau et l'évaluation de réseau. Elle aura également nécessité la réalisation d'une série de cinq entrevues de groupe avec les six membres de l'unité de coordination, l'élaboration, l'administration et le traitement des données des deux questionnaires et une entrevue individuelle effectuée avec chacun des quinze membres de l'unité de concertation. Toutes les données recueillies à partir de sources d'information et de méthodes différentes ont permis de documenter les trois volets de l'évaluation.

1.5. Analyse des données

Les membres de l'unité de coordination du REIG se sont inspirés de l'expérience du projet « Toile des intervenants gangs de rue » (TIGR), exploité pendant quelques années dans la région de la Montérégie, pour élaborer leur modèle de réseau. Cependant, cette expérience n'a pas été soumise à une évaluation formelle. L'idée de procéder à une analyse comparative des processus et des retombées de ces deux expériences québécoises était donc exclue. Ainsi, pour permettre une analyse plus approfondie du REIG, la démarche d'évaluation s'est appuyée sur la modélisation d'analyse de réseaux proposée par Matias (2002)⁵. Cette approche a permis aux membres du réseau de remettre en question et d'analyser chacune des composantes d'un réseau. Les éléments de la modélisation ayant servi à structurer les différents questionnements sur le REIG sont les suivants :

- le contexte d'intervention du réseau;
- l'élaboration et l'évolution du réseau;
- les objectifs du réseau;
- la structure du réseau;
- le fonctionnement du réseau;
- les productions du réseau;
- la plus-value du réseau.

Ce premier niveau d'analyse du REIG a permis de donner une place importante aux propos tenus par les membres de l'unité de concertation dans le cadre des entrevues individuelles effectuées en 2010.

Par ailleurs, le travail d'analyse s'est poursuivi en prenant en considération un ensemble de conditions reconnues pour assurer le succès d'un réseau, lesquelles ont été spécifiées dans les travaux de Robeson (2009)⁶. Ces conditions sont les suivantes :

- « fixer un objet et des objectifs clairs;
- « veiller à la hiérarchie des besoins;
- « offrir une culture de confiance dans les valeurs essentielles énoncées;
- « remplir des rôles précis;
- « assurer un leadership efficace;
- « posséder une infrastructure souple;

5. MATIAS, C. (2002). *Les réseaux et les modalités de leurs mises en œuvre*, Planification Sanitaire Qualitative, Belgique, 37 p., [En ligne]. [www.cocof.irisnet.be/site/common/filesmanager/sante/reseauxsante/modalite/index_html] (Consulté en janvier 2010).

6. *Op. cit.*, p. 15.

- « offrir des processus favorables;
- « assurer un équilibre entre l'homogénéité et la diversité;
- « disposer des ressources adéquates;
- « démontrer la valeur du réseau. »

Ce deuxième niveau d'analyse a permis de mieux comprendre l'expérience vécue par les membres du réseau et de mettre en évidence les succès du REIG et certaines difficultés rencontrées. Étant donné que les effets du réseau sur les membres et sur leur organisation respective n'ont pu être convenablement mesurés, compte tenu du peu d'activités en cours pendant la période soumise à l'évaluation et, par conséquent, du peu de résultats obtenus, il fallait trouver une autre façon de faire valoir l'expérience du REIG. L'idée d'utiliser un ensemble de conditions reconnues dans la littérature spécialisée sur le travail en réseau comme favorisant le succès d'un réseau est apparue intéressante et tout à fait justifiée. Cela a permis de baliser et de compléter l'analyse du réseau de façon appropriée.

1.6. Forces et limites de l'évaluation

1.6.1. Forces

L'approche participative, privilégiée dans le cadre de cette évaluation, a permis une meilleure qualité de jugement puisqu'il s'est construit à partir d'une multiplicité d'expériences et de points de vue. Par ailleurs, la valeur de l'évaluation se mesure à la variété des méthodes utilisées et à la diversité des sources d'information, diversité qui va bien au-delà des unités de coordination et de concertation et fait référence à la provenance des membres. Les deux niveaux d'analyse constituent également une autre force de cette évaluation, car ils mettent en scène les différents points de vue des membres du réseau sur leur expérience. Enfin, l'appropriation des résultats de l'évaluation par les membres de l'unité de coordination, au fur et à mesure qu'ils étaient disponibles, a conduit à certains changements au niveau de la coordination du réseau avant la fin de la production du rapport. Cela leur a permis de gagner un temps précieux.

1.6.2. Limites

Quant aux limites de l'étude, elles se résument essentiellement à la faiblesse du devis d'évaluation, compte tenu du contexte dans lequel elle s'est déroulée. En raison de la phase de transition dans laquelle se trouvait le REIG pendant la période soumise à l'évaluation, il n'a pas été possible de mesurer l'ensemble des effets du réseau. À tout le moins, il a été possible de faire ressortir les principales retombées à partir de la perception des membres de l'unité de concertation. Par ailleurs, le temps et les ressources limités n'ont pas permis d'aller aussi loin dans la démarche que ce qu'il aurait été souhaitable.

II - Description du REIG

L'élaboration de cette section, soit la description du REIG, a été rendue possible grâce à la collaboration étroite des six membres de l'unité de coordination du réseau. Les cinq rencontres effectuées avec eux en 2009 ont permis de documenter les faits marquants de l'histoire du réseau depuis sa création, en 2003, jusqu'en 2009, afin de bien comprendre son évolution. Puis, elles ont permis de reformuler les objectifs du réseau et de décrire sa structure et son mode de fonctionnement. À partir de toutes les informations colligées sur le REIG, il a été possible de produire un tableau synthèse qui en expose les composantes essentielles. C'est en quelque sorte le portrait du réseau, tel qu'il était en 2009. Toutes les analyses effectuées aux fins de la présente évaluation reposent sur cette description du réseau, sauf dans des cas très précis où des changements importants ont été apportés.

Ce chapitre livre les grandes lignes de la problématique entourant le phénomène des gangs. Puis, il décrit brièvement l'action et les objectifs du réseau, sa composition, sa structure et son mode de fonctionnement. Il présente également les jeunes ciblés par l'intervention du REIG et se termine avec le tableau synthèse. Toutes les informations ont été recueillies dans le cadre du premier volet de l'évaluation.

2.1. Problématique

La problématique des gangs est complexe, il faut bien le reconnaître. Les gangs ont la particularité de se faire et se défaire. Ils vont et viennent, changent de territoire, se fondent au décor et surprennent par leurs agissements. Par ailleurs, il faut être en mesure de différencier les groupes de jeunes ayant des comportements délinquants des membres de gangs criminalisés. Cela rend l'observation du phénomène peu facile à faire et l'intervention auprès des jeunes plus difficile à planifier et à réaliser. Dans le contexte particulier des gangs, on reconnaît que :

Les activités auxquelles s'adonnent les gangs de rue sont très diversifiées et il est bien souvent difficile d'établir si un acte délinquant commis par un individu est assurément lié aux activités du gang. Ainsi, l'ampleur du phénomène demeure difficile à évaluer⁷.

LeBlanc (2003), de son côté, considère :

[...] qu'il est de sens commun de soutenir que la très grande majorité des jeunes ont commis au moins un acte de déviance ou même de délinquance au cours de leur adolescence. Il s'agira, dans la plupart des cas, d'actes relativement triviaux, tels la consommation de substances illicites, des petits vols ou des bris de matériel⁸.

Quant à Chantal Fredette, du Centre d'expertise sur la délinquance des jeunes:

[...] il est difficile de différencier ce qui relève de la perception sociale du phénomène, alarmiste et anecdotique, de ce qui relève du phénomène en soi. Il est nécessaire de

7. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2011). Portrait du phénomène des gangs de rue, [En ligne]. [www.gangsderue.gouv.qc.ca/gang-de-rue/ampleur-phenomene/portrait.html] (Consulté en mai 2011)

8. LEBLANC (2003), cité dans COUSINEAU, M.-M. (2007). « Prévention autour des jeunes en difficultés : reconnaître la complexité et attaquer les intersections », *Revue de l'IPC*, Faculté des Sciences sociales, Université d'Ottawa, vol. 1, p. 45-68.

distinguer ce qui relève du mimétisme de ce qui relève d'une réelle association aux gangs et d'un engagement marqué dans un mode de vie criminel⁹.

À cette difficulté à distinguer un gang s'ajoutent l'absence de consensus sur ce qu'est un gang de rue et les nombreux défis méthodologiques liés à la mesure du phénomène lui-même. Le MSPQ reconnaît la difficulté qu'éprouvent les experts à définir clairement ce qu'est un gang. Ainsi qu'il le mentionnait, « la raison en est bien simple : comme le phénomène comporte une multitude de visages, aucune définition ne réussit à cerner adéquatement l'éventail des possibilités¹⁰. » Il devient donc très complexe de faire le suivi des gangs et d'obtenir un portrait juste du phénomène, de son ampleur et de son évolution, puisque les éléments devant servir à le documenter sont difficiles à cerner ou ne font pas consensus.

L'importance de bien documenter les incidents qui se produisent avant d'intervenir directement dans le milieu et auprès des jeunes apparaît clairement. L'analyse du problème doit précéder l'intervention. Selon l'expérience américaine, l'une des réponses au problème des gangs commence par « une évaluation des caractéristiques des gangs, de leurs mouvements et de leurs activités. On ne peut faire d'hypothèse concernant les problèmes d'un gang présumé ou avancer de solutions avant d'avoir effectué une analyse approfondie de la situation dans une région donnée¹¹ ». Chatterjee (2006) va dans le même sens :

La reconnaissance par les intervenants de la collectivité de l'existence du problème des gangs et une évaluation systématique et complète de la nature et de l'ampleur du problème dans chaque collectivité doivent être effectuées comme première étape d'élaboration de toute politique ou tout programme. Cela devrait comprendre une évaluation objective de l'ampleur du phénomène, de la nature des gangs et de leurs activités dans chaque collectivité canadienne¹².

Pourquoi mettre en place un réseau d'échange sur les gangs, puisque d'autres stratégies auraient pu être utilisées pour faire une analyse approfondie de la situation des gangs dans la région? C'est la complexité d'une situation ou d'un travail à accomplir qui amène les personnes à agir dans une dynamique de réseau, selon Emmanuel Josserand¹³. La complexité entourant les gangs n'est pas liée uniquement au fait que l'ampleur du phénomène est difficilement mesurable. Différents auteurs s'entendent pour dire que :

Le phénomène fait intervenir des questions complexes sur le plan social et technique, et fait appel à de nombreux intervenants. De plus, la dynamique entourant les gangs évolue sans cesse. Ce n'est pas un problème qui se prête aux solutions toutes faites, ni encore une question qu'une seule et unique organisation peut prendre en charge. Les gangs et

9. FREDETTE, C. (2007). *Les gangs entre les mythes et les réalités? Quand les perceptions s'affolent!*, [En ligne]. [http://www.fqjc.org/Journee_scientifique_FQJC_novembre2007.pdf] (Consulté en mai 2009).

10. *Op. cit.*, p. 11.

11. HOWELL, J. C. (2000). *Youth Gang Programs and Strategies*, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention (OJJDP), U.S. Department of Justice, 79 p.

12. CHATTERJEE, J. (2006). *Un rapport de recherche sur les gangs de jeunes : problèmes, perspectives et priorités*, sous-direction de la recherche et de l'évaluation, Direction des services de police communautaires, contractuels et autochtones, Gendarmerie royale du Canada, Ottawa, 80 p.

13. JOSSERAND, E., cité dans GAGNÉ, M. et R. GARON (2005). *Travailler en réseau dans un monde de plus en plus complexe*, Rapport de mission du Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, Québec, 39 p.

leurs activités présentent des enjeux complexes du point de vue social, politique, pédagogique, judiciaire et économique¹⁴.

La complexité de la situation dépend également de la particularité qu'ont les gangs de s'adapter à différents contextes. Aussi apparaît-il nettement qu'une organisation seule ne peut réussir à saisir le phénomène des gangs dans son ensemble. La contribution des autres est nécessaire afin d'observer le phénomène sous différents angles, particulièrement parce qu'il évolue constamment. Le fait d'être plusieurs permet une lecture simultanée, ce qui milite en faveur de la mise en réseau. Howell (1998b) va dans ce sens en précisant que :

[...] l'information provenant de source unique pour cerner l'ampleur du phénomène des gangs doit être considérée avec la plus grande prudence. L'auteur estime que pour rendre un bon état de situation, plusieurs sources et plusieurs angles de vue sont nécessaires, sans quoi le phénomène peut être surestimé (par exemple, à partir du point de vue des policiers) ou sous-estimé (par exemple, à partir du point de vue des résidents d'un secteur résidentiel tranquille). À vrai dire, Howell recommande d'établir surtout des réseaux de communication et d'échange d'information constitués d'acteurs différents, pouvant jeter des regards variés sur le phénomène des gangs, afin de mettre à jour constamment l'information¹⁵.

C'est une stratégie que privilégie le MSPQ pour prévenir et contrer le phénomène des gangs.

2.2. Action et objectifs

On reconnaît d'emblée qu'il est nécessaire de bien connaître le phénomène des gangs pour planifier et mettre en œuvre des interventions appropriées auprès des jeunes qui risquent de se joindre à de tels regroupements ou qui en sont membres. L'action du REIG porte donc sur l'information concernant les gangs. Elle se situe en amont, sur un continuum d'intervention auprès des gangs comprenant des stratégies de prévention, d'intervention et de répression. C'est également un élément de la solution au problème des gangs, parmi un ensemble d'actions préventives que devrait proposer un plan global d'intervention.

Les objectifs du REIG ont peu changé au fil des années. Ils s'inscrivent dans la foulée des objectifs poursuivis par le MSPQ concernant la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs. Ainsi, les principaux objectifs formulés dans le document de présentation du REIG, en 2009, étaient les suivants :

- échanger de l'information sur le phénomène et les mouvements des gangs;
- informer les membres afin qu'ils puissent adapter leurs interventions;
- favoriser la collaboration entre les différents partenaires.

14. ERICKSON, K. et coll. (2007). *Community solution to gang violence : processus de collaboration communautaire et cadre d'évaluation*, Groupe de la politique correctionnelle autochtone, Sécurité publique Canada, Ottawa, 85 p.

15. HOWELL (1998b), cité dans HAMEL, S. et coll. (2006). *Guide d'action intersectorielle pour la prévention du phénomène des gangs*, Institut de recherche pour le développement social des jeunes, CMJ-IU, Québec, 91 p.

2.3. Composition, structure et fonctionnement

2.3.1 Composition

Le REIG est une structure multidimensionnelle mise au service d'un grand nombre de partenaires. En 2009, il rejoignait sur une base volontaire près de huit cents intervenants jeunesse et autres professionnels provenant de quinze organismes, établissements, institutions ou regroupements. Afin de respecter leur anonymat, ils sont cités dans le présent document selon un des cinq milieux auxquels ils sont rattachés, soit :

- de la sécurité publique;
- de la vie municipale communautaire
- de la santé et des services sociaux;
- de l'éducation;
- des organismes communautaires.

2.3.2. Structure

La structure du REIG et son mode de fonctionnement s'inspirent des travaux réalisés par le projet TIGR, qui a été créé à Longueuil en 1999, mais qui a cessé ses activités quelques années plus tard. Il s'agissait, selon son fondateur, d'un :

[...] réseau d'échange de connaissances, d'informations et de collaboration entre les intervenants sociaux, policiers, enseignants, chercheurs, travailleurs de rue, animateurs, agents correctionnels. L'expertise de chacun contribuait à bonifier l'intelligence collective, permettant l'uniformisation de la définition de gang, une centralisation des informations et offrant ainsi une vue d'ensemble du phénomène. Le portail de TIGR permettait aux intervenants d'en apprendre davantage sur les gangs, les signes, les codes, le jargon, les programmes de prévention existants ou les initiatives ayant démontré leur efficacité. Bref, par ses actions, TIGR permettait à la collectivité de mieux s'outiller afin de prévenir la progression du phénomène de gangs et visait à favoriser la cohésion entre les institutions publiques et les groupes communautaires. Les intervenants de tous les milieux avaient accès à un site Web protégé sur lequel ils pouvaient déposer des informations et échanger sur le phénomène. Les informations recueillies servaient à guider les prochaines interventions¹⁶.

Cette expérience n'a pas été évaluée formellement durant la période de son expérimentation.

Par ailleurs, le REIG est constitué de trois unités : coordination, concertation et ramification. Ces unités sont hiérarchisées de façon verticale, un peu à la manière des gangs. La figure 1 illustre la structure du réseau et la compare à la typologie des membres de gang, telle que présentée dans les travaux de Hamel,

16. Martin Valiquette, fondateur du projet TIGR.

Fredette et Brisebois (1997)¹⁷. On peut y observer une certaine similitude quant aux rôles joués par les membres, leur proximité avec le pouvoir et l'intensité de leur participation.

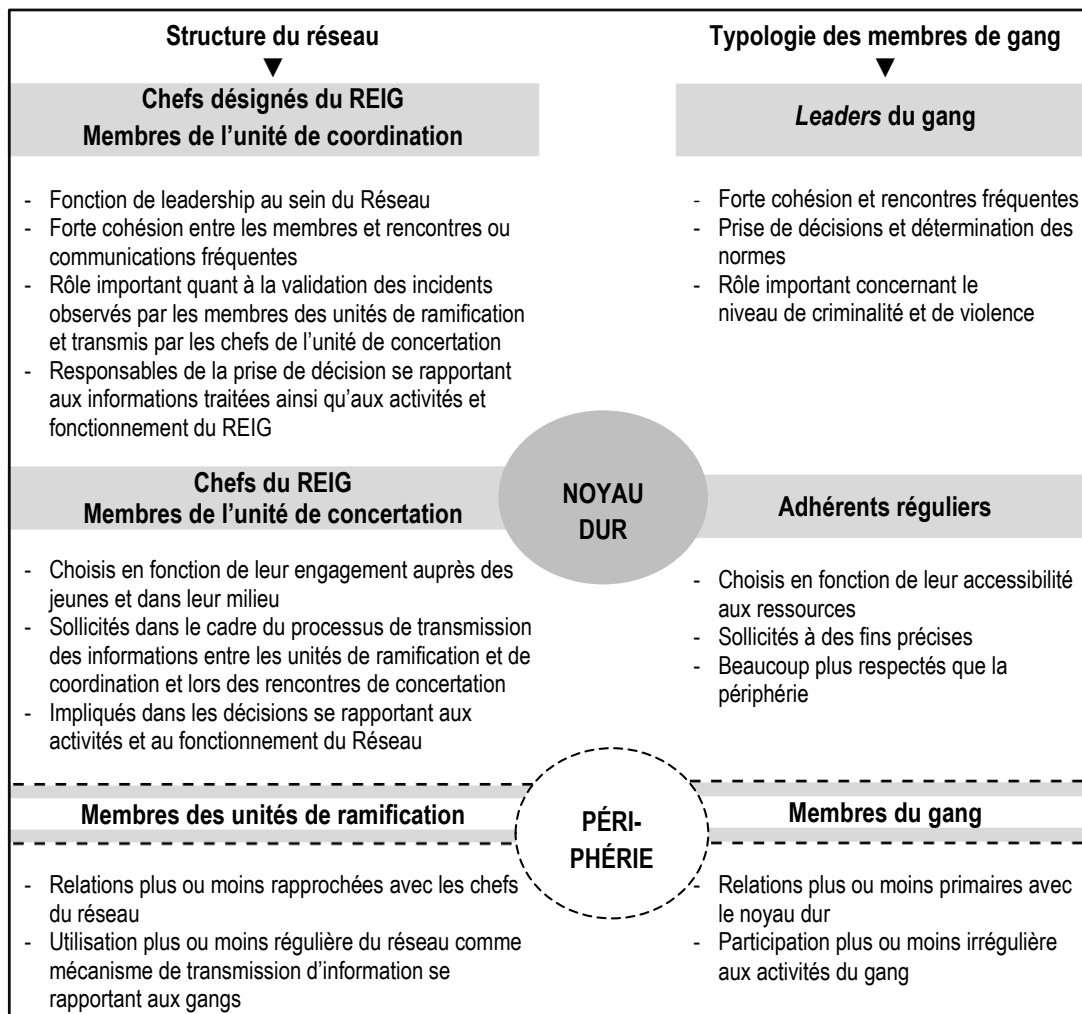


Fig. 1. La structure du REIG comparée à la typologie des membres des gangs

Ainsi, les chefs désignés du réseau (membres de l'unité de coordination) et les chefs du réseau (membres de l'unité de concertation) forment le noyau dur de l'organisation du REIG. Les membres des unités de ramification se retrouvent dans les différents milieux de vie des jeunes. Ils sont sur le terrain et les mieux placés pour observer les différentes manifestations du phénomène des gangs dans la région. Ils sont en périphérie du réseau. Leur proximité avec les membres du noyau dur est plus ou moins grande, et leur

17. HAMEL, S., C. FREDETTE et R.-A. BRISEBOIS (2006). *Mieux connaître et agir. Le phénomène des gangs*, 24 p. [En ligne]. [www.crpssc.ca/default.asp?fichier=eta_texte_synthese_06.htm] (Consulté en juin 2010).

participation aux activités est variable selon les événements et les circonstances. Ils n'ont pas de liens directs avec les membres de l'unité de coordination. Ce sont les membres de l'unité de concertation qui font le pont entre ces deux unités.

Ces trois unités travaillent de concert tout en conservant une certaine autonomie d'action et de fonctionnement et en demeurant en communication à l'aide d'un mécanisme d'échange procédant par messagerie électronique. Les membres des différentes unités servent de multiplicateurs dans leur milieu respectif et auprès de leurs collègues de travail.

La figure 2, à la page suivante, présente l'organisation et le déploiement du REIG, tel qu'il était structuré en 2009. Les interconnexions entre les trois unités sont illustrées par des flèches.

Le REIG est structuré en trois unités interreliées et complémentaires, mais il est également multifonctionnel. Il est à la fois :

- un réseau d'échange d'information sur le phénomène des gangs, son ampleur dans la région et son évolution;
- un réseau d'information sur la problématique des gangs et les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs;
- un réseau de concertation intersectorielle.

2.3.3. Fonctionnement

Procédure de demande et d'échange d'information sur les gangs

La procédure de demande et d'échange d'information sur les gangs est hiérarchisée verticalement, afin d'assurer une transmission précise et d'éviter le dédoublement des actions du réseau. Chaque membre, toutes unités confondues, doit transmettre ses observations (par exemple, des incidents se rapportant aux gangs observés dans son milieu de pratique) à son chef membre de l'unité de concertation du réseau. Celui-ci les transmet au chef désigné du réseau (membre de l'unité de coordination) qui représente son secteur d'activités. Le chef désigné fait parvenir la demande d'information à valider à la coordonnatrice. Cette dernière dirige la demande et s'assure qu'elle est traitée par la majorité des membres de l'unité de coordination, qui, de leur côté, centralisent, valident et traitent l'information. Une fois l'information traitée, elle est diffusée dans le réseau par le moyen le plus approprié, soit un retour :

- à l'ensemble des membres par les mêmes voies de transmission;
- au seul destinataire de la demande;
- à un groupe visé par l'information;
- à l'ensemble des membres par l'entremise du bulletin.

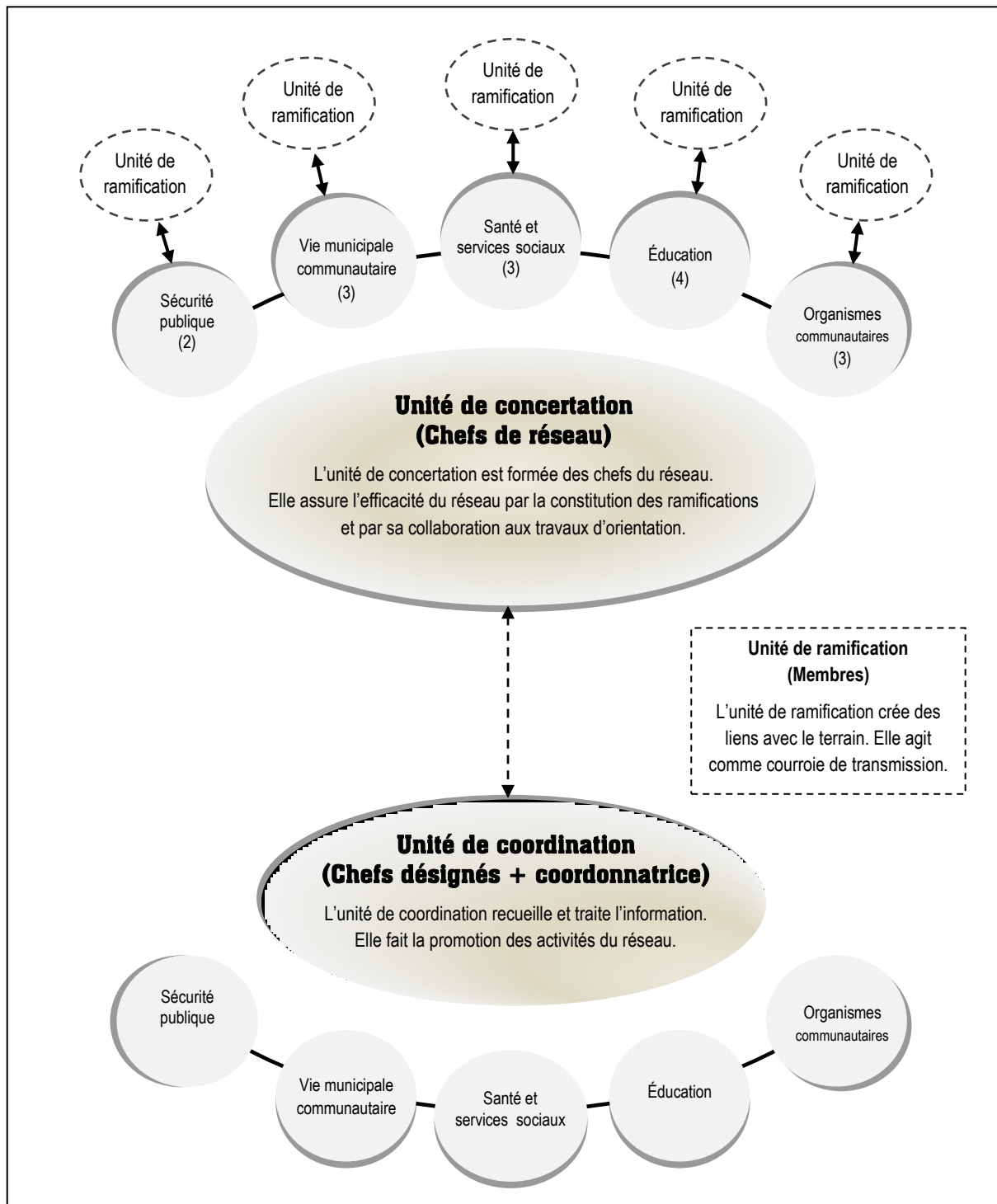


Fig. 2. Adaptation du schéma Organisation et déploiement du réseau REIG (Année 2009-2010)

Procédure de demande d'information sur la problématique liée aux gangs

Toute demande d'information ou de formation venant d'un membre faisant partie de l'une ou l'autre des unités du REIG suit les mêmes étapes que dans le cas des observations sur les gangs effectuées par les membres des unités de ramification. L'unité de coordination, assistée par l'unité de concertation, tentera de répondre aux demandes de différentes façons (ex. : le bulletin du REIG, l'organisation d'une activité de sensibilisation ou de formation destinée aux membres de l'unité de concertation, un colloque ouvert à tous les membres, etc.).

Développement de la stratégie de concertation intersectorielle

Le développement de la stratégie de concertation intersectorielle est basé sur la mobilisation des acteurs préoccupés par le phénomène des gangs dans la région de Québec, la mise en réseau des partenaires, une meilleure connaissance des partenaires entre eux, la création de liens et d'alliances inter-organisationnelles de même que l'élaboration et la réalisation d'un plan de travail. Le développement de la concertation n'est pas appuyé par un modèle spécifique ou une expérience déjà existante.

2.4. Les jeunes visés par l'intervention du REIG

Si les objectifs poursuivis par le REIG concernent directement ses membres, il n'en demeure pas moins que le réseau s'intéresse principalement aux jeunes susceptibles d'adhérer aux activités des gangs, âgés de 12 à 18 ans (quoique certains puissent être plus âgés). Depuis 2008, le REIG ne vise plus les gangs de rue spécifiquement, mais les gangs de jeunes présentant des comportements de délinquance pouvant les amener à rejoindre des gangs émergents ou des gangs de rue criminalisés. Cette réorientation s'explique de différentes façons. Tout d'abord, on constate que les « vrais » gangs de rue semblent plus difficiles à identifier depuis le démantèlement du *Wolf Pack*. Cela ne signifie pas qu'ils ont tous été éliminés pour autant. Mais, ils peuvent être moins visibles. Puis, dans une logique de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs, il est pertinent de porter une attention particulière aux plus jeunes, qui sont recrutés de plus en plus tôt. Par ailleurs, la majorité des partenaires, tant des milieux institutionnel que communautaire, travaillent principalement auprès des jeunes et des adolescents.

Certains jeunes sont plus vulnérables en raison de :

[...] facteurs de risque liés à des influences négatives dans leur vie; à un faible sentiment d'appartenance à la collectivité; à une trop grande confiance envers des pairs à personnalité antisociale; à une supervision parentale inadéquate; à l'abus d'alcool ou de drogues; à un faible potentiel au plan scolaire et une faible employabilité ou à un besoin de reconnaissance et d'appartenance¹⁸.

D'autres peuvent subir l'influence des gangs dès lors qu'un gang est actif sur leur territoire ou parce qu'un membre de leur famille en fait partie.

18. CENTRE NATIONAL DE PRÉVENTION DU CRIME (2007). *Les gangs de jeunes : les facteurs de risque favorisant leur adhésion*, Sécurité publique Canada, 4 p.

Les jeunes à qui s'adresse l'intervention du REIG font partie des cibles du MSPQ. Dans son Plan d'action 2007-2010, le Ministère :

[...] vise principalement les groupes d'adolescents et de jeunes adultes qui partagent une identité commune et qui s'adonnent, de façon récurrente, à des comportements antisociaux ou délictueux. Le plan d'intervention sur les gangs de rue vise donc un continuum assez large de groupes qui peuvent se distinguer tant par leur niveau d'organisation et de persistance que par leur implication plus ou moins soutenue dans des activités criminelles ou violentes¹⁹.

Le Service du renseignement criminel du Québec (SRCQ) a adopté la définition du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) :

[...] un regroupement, plus ou moins structuré, d'adolescents et de jeunes adultes, qui privilégie la force et l'intimidation du groupe et la violence pour accomplir des actes criminels dans le but d'obtenir du pouvoir et de la reconnaissance et/ou de contrôler des sphères d'activités lucratives²⁰.

Les membres de l'unité de coordination du REIG ont donné leur propre définition du gang. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur la définition de ce qu'est un gang, telle que formulée par le MSPQ et le SRCQ. Ils ont également pris en considération la nature des observations qui ont été faites dans les milieux des jeunes depuis la création du réseau et le résultat de leur propre expérience professionnelle. Pour eux :

- il s'agit d'un regroupement de personnes : certaines sont très jeunes, mais d'autres peuvent être des adultes. Les membres les plus âgés ne sont pas nécessairement les chefs du gang;
- de façon générale, le gang regroupe davantage de garçons que de filles. Il est souvent composé de garçons plus vulnérables (estime de soi peu élevée) et de filles ayant des carences affectives. Ces personnes ne proviennent pas nécessairement de milieux défavorisés;
- le gang est souvent dirigé par des immigrants qui vivent différentes problématiques;
- le fonctionnement du gang est hiérarchisé. Il s'agit d'une organisation constellaire;
- les membres du gang recherchent généralement un moyen de faire de l'argent facilement et rapidement, du pouvoir, un sentiment de puissance, la reconnaissance dans le groupe, de l'amour;
- les membres sont supportés par le gang, d'où l'établissement d'une relation de dépendance;
- les membres du gang commettent des actes criminels et de délinquance, notamment des agressions physiques (affrontements), psychologiques (intimidation, harcèlement), financières (extorsions, fraudes), conjugales (rapport de domination dans les relations amoureuses), des activités liées à la prostitution (avec des femmes âgées de 18 ans et plus, c'est donc moins risqué pour les gangs; activités organisées par territoire), vente de drogue, etc.;
- leurs activités peuvent avoir lieu n'importe où, mais l'école demeure un milieu fréquemment visé par les membres (par exemple, les vendeurs de drogue). Elles se déroulent en fonction des occasions qui se présentent. Il n'y a pas de moments particulièrement favorables aux activités des gangs.

19. *Op. cit.*, p. 11.

20. BEAUSOLEIL, M. et S. GÉLINAS (2006). *La rue mise à nue : prostitution et gangs de rue*, Avis du Conseil jeunesse de Montréal, 42 p.

Cette définition sert non seulement à préciser la cible d'intervention, mais elle permet également de caractériser les observations que sont appelés à faire les membres des unités de ramification. On peut facilement repérer dans cette définition un certain nombre d'indicateurs se rapportant aux jeunes, au mode de fonctionnement et aux activités des gangs ainsi qu'aux milieux plus à risque pour le recrutement des jeunes.

Le tableau I présente une synthèse de la problématique, des objectifs poursuivis par le REIG, du processus, de la structure et des ressources humaines et financières nécessaires à son fonctionnement. C'est le portrait du REIG, tel qu'il était en 2009.

Tableau I
Cadre logique du REIG

Structure et ressources - Le réseau est constitué de 15 partenaires (organismes, établissements, institutions et regroupements) de la région de Québec et des régions de Charlevoix et de Portneuf provenant de 5 milieux d'intervention (sécurité publique, vie municipale communautaire, santé et services sociaux, éducation, milieu communautaire). Environ 800 intervenants jeunesse et autres professionnels sont ainsi regroupés au sein de trois unités (coordination, concertation, ramification). La coordination du réseau est assurée soit par une coordonnatrice ou par les membres de l'unité de coordination. Le financement du projet est octroyé par le MSPQ (non récurrent).			
Processus - Trois fonctions complémentaires caractérisent le réseau			
	Réseau d'échange d'information sur les gangs ↓	Réseau d'information sur la problématique des gangs ↓	Réseau de concertation intersectorielle ↓
PROBLÉMATIQUE	Objectifs de production		
<p>Comment peut-on planifier une intervention appropriée auprès des jeunes susceptibles d'adhérer aux gangs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - lorsqu'il est difficile de différencier ce qui relève de la problématique des gangs des autres problèmes associés à la violence, notamment à l'adolescence - si l'on ne dispose pas d'un portrait complet du phénomène des gangs, reflétant la réalité vécue dans les milieux des jeunes - lorsque la question des gangs dépasse les possibilités d'action d'une seule organisation en raison de la complexité de la problématique des gangs et des problèmes interreliés que pose la violence exercée par les gangs? 	<p>Mettre en réseau Internet tous les membres du REIG</p> <p>Créer et mettre en place un mécanisme de suivi des gangs permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'observer les gangs, leurs mouvements et leurs activités - de centraliser, valider et traiter les informations échangées - d'assurer une circulation rapide des informations 	<p>Informé, former les membres sur la problématique des gangs</p> <p>Outiller les membres sur la façon d'identifier les jeunes à risque d'adhérer aux gangs</p> <p>Créer des occasions d'échange sur les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion aux gangs</p>	<p>Approcher tous les acteurs préoccupés par la problématique des gangs</p> <p>Mettre en réseau tous les partenaires du REIG</p> <p>Mobiliser les partenaires</p> <p>Susciter la création de liens, d'alliances</p> <p>Élaborer un plan d'action</p> <p>Réaliser le plan d'action</p>
	Objectifs spécifiques d'intervention		
	Faciliter et enrichir l'échange d'information sur les gangs entre les membres du REIG	Acquérir des connaissances sur la problématique des gangs et sur les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs	Mettre en place une stratégie de concertation intersectorielle
	Objectif premier de l'intervention		
	Le REIG devrait permettre à tous les acteurs préoccupés par les gangs : d'améliorer leur connaissance du phénomène des gangs et de son évolution dans la région, afin de planifier de façon concertée leurs interventions auprès des jeunes, notamment ceux qui sont plus à risque d'adhérer aux gangs.		

III – Analyse du REIG

Cette section, qui présente l'analyse du REIG, expose la réflexion et les différents points de vue des membres au regard des principales composantes du réseau. Sept dimensions du réseau ont ainsi été analysées de façon approfondie dans le cadre des groupes de discussion avec les six membres de l'unité de coordination, au cours d'une entrevue individuelle avec les quinze membres de l'unité de concertation et à l'aide de deux questionnaires préparés à cette fin et administrés aux membres de l'unité de concertation. Les propos ont été recueillis en 2009, 2010 et 2011. Ces activités s'inscrivent dans le cadre des deuxième et troisième volets de l'évaluation.

3.1. Modalités de l'analyse du réseau

Les membres de l'unité de coordination du REIG se sont inspirés de l'expérience du projet TIGR, réalisé pendant quelques années dans la région de la Montérégie, pour élaborer leur modèle de réseau. Cependant, cette expérience n'ayant pas été soumise à une évaluation formelle, l'idée de procéder à une analyse comparative des processus et des retombées des deux expériences québécoises était exclue. Ainsi, pour permettre une analyse plus approfondie du REIG, la démarche d'évaluation s'est appuyée sur la modélisation d'analyse de réseaux proposée par Matias (2002)²¹.

Cette approche a permis aux membres du REIG de se questionner et d'analyser chacune des composantes d'un réseau. Les éléments de la modélisation ayant servi à structurer les différents questionnements sur le REIG sont les suivants :

- le contexte d'intervention du réseau;
- l'élaboration et l'évolution du réseau;
- les objectifs du réseau;
- la structure du réseau;
- le fonctionnement du réseau;
- les productions du réseau;
- la plus-value du réseau.

3.2. Contexte d'implantation du REIG

Au début des années 2000, le phénomène des gangs de rue a surpris la communauté de Québec. En décembre 2001, à la une des médias, on pouvait lire : « Démantèlement d'un réseau de prostitution juvénile à Québec ». L'Opération Scorpion était en cours. Devant la situation, les membres du comité organisateur du colloque « Les jeunes et les gangs de rue : Faut plus qu'en parler! » du MSPQ ont organisé, à l'automne 2002, une consultation régionale précolloque afin de faire le point sur l'ampleur du phénomène des gangs de rue au Québec, ses manifestations et les principales actions à privilégier pour le

21. *Op. cit.*, p. 19.

contrer et le prévenir. Les participants rencontrés dans les huit régions concernées ont fait un certain nombre de constats quant aux facteurs ou conditions qui apparaissaient favorables à l'adhésion des jeunes aux gangs.

- « On assiste à un effritement du tissu social; les valeurs familiales se perdent.
- « Les jeunes sont laissés de plus en plus à eux-mêmes, notamment durant les heures creuses, entre la fin des classes et l'heure du souper.
- « Les modèles sociaux ont changé. Alors qu'auparavant on valorisait les « bons jeunes » et l'adoption de valeurs prosociales, les jeunes d'aujourd'hui ont davantage tendance à admirer des modèles comme les jeunes délinquants qui en mettent plein la vue.
- « Le gang offre souvent plus au jeune que ne le fait sa famille. Le jeune s'y sent apprécié à sa juste valeur, accepté, valorisé et aimé.
- « Les recruteurs font miroiter de belles promesses à leurs nouvelles recrues, de sorte que les jeunes se sentent séduits par les gangs plutôt que forcés d'y adhérer.

Les participants rappellent néanmoins que le fait de se regrouper à l'adolescence est normal et que la très grande majorité des jeunes sont de « bons jeunes ».

Par ailleurs, ils se disent particulièrement préoccupés par certains phénomènes touchant les jeunes sans qu'ils soient nécessairement reliés au phénomène des gangs :

- « la consommation excessive de drogue chez les jeunes, qui constitue un problème grandissant autant dans les régions éloignées que dans les grandes villes;
- « le taxage et l'intimidation en milieu scolaire;
- « l'implication des parents face à la délinquance de leurs jeunes, soit l'encouragement plus ou moins tacite, voire l'incitation à la consommation et à la vente de drogue, soit une certaine forme d'aveuglement volontaire, voire de déni de la réalité;
- « la banalisation généralisée de la violence²². »

Il paraissait évident aux participants de la consultation que les grandes villes étaient aux prises avec un phénomène de plus grande ampleur que ce qui pouvait être observé dans les milieux de taille plus restreinte ou dans les régions éloignées, mais ce phénomène leur semblait difficilement chiffrable. Ils ont fait le même genre de constat concernant ses manifestations. Celles-ci leur semblaient plus visibles et diversifiées dans les grands centres, les principales manifestations se rapportant à la consommation et au trafic de drogue, à la prostitution, au taxage, à l'intimidation, à l'extorsion, aux voies de fait, au trafic d'armes, au vol, à la fraude et au recel. On parlait également de viols collectifs et d'invasions de domicile. Afin de contrer le phénomène des gangs, les participants aux consultations régionales ont énoncé différentes actions possibles, dont :

- « la concertation et le travail en partenariat dans l'intervention au regard des gangs et des jeunes en général;

22. SÉCURITÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. *Synthèse provinciale 2004-2005 de la consultation sur les jeunes et le phénomène de gangs au Québec*, [En ligne]. [<http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/police/publications-statistiques-police/gangs-rue-synthese-2004-2005.html>] (Consulté en juin 2010).

- « la prévention et la sensibilisation face à la violence, au phénomène des gangs et à toute autre problématique qui touche les jeunes;
- « le financement suffisant et récurrent d'activités pour les jeunes²³. »

D'autres suggestions ont été faites par les participants de l'ensemble des régions du Québec, parmi lesquelles on retrouve le fait d'échanger de l'information entre intervenants, sur une base continue et pas uniquement lorsque les problèmes surviennent.

De leur côté, les participants du groupe de discussion des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches déploraient la méconnaissance du phénomène des gangs, l'inertie par rapport à certaines de ses manifestations et la banalisation de la violence, même en milieu scolaire. Par ailleurs, il leur semblait que les jeunes commençaient de plus en plus tôt à commettre des actes délictueux, même au primaire. À leur avis, au moment des rencontres, le taux de criminalité attribuable aux jeunes était en baisse, mais les actes de violence observés étaient plus sévères. Quant aux manifestations du phénomène dans ces deux régions, elles étaient assez semblables à celles que l'on retrouvait dans l'ensemble des régions du Québec. Le fait d'agir en concertation était vu comme une stratégie efficace aux problèmes des jeunes, pas seulement dans le contexte du phénomène des gangs. D'ailleurs, plusieurs programmes ou projets existaient déjà et certains exigeaient la collaboration de différents acteurs. Le milieu scolaire, le milieu familial et le système judiciaire semblaient également avoir un rôle très important à jouer, chacun à leur façon, afin de contrer et prévenir l'adhésion des jeunes aux gangs.

Dans la foulée des événements liés au démantèlement du réseau de prostitution du gang de rue *Wolf Pack*, et pour faire suite à la consultation régionale précolloque, le MSPQ en collaboration avec d'autres partenaires ministériels a organisé un colloque, en février 2003, sur le thème « Création d'un réseau québécois d'échange – les jeunes et les gangs de rue – Faut plus qu'en parler! ». Cette activité s'est déroulée à Trois-Rivières et plusieurs intervenants, décideurs, chercheurs, jeunes et parents y ont participé. C'est à la fois la crise elle-même et le sentiment d'urgence d'agir qui ont créé l'événement. Ce colloque a permis aux participants de prendre conscience du phénomène des gangs dans la région de Québec et a servi d'élément déclencheur à la mobilisation d'un groupe d'intervenants concernés par cette problématique. Selon le Ministère : « ce forum a notamment servi de plate-forme pour vérifier l'intérêt des participants à l'égard de la création d'un réseau concerté permanent d'échange portant sur la problématique de l'adhésion des jeunes aux gangs de rue²⁴. » Dès 2003, le Ministère a manifesté un intérêt particulier pour cette stratégie en précisant de la façon suivante son intention :

[...] dans la continuité des travaux amorcés en 2003 en vue de la création d'un réseau québécois d'échange sur les gangs de rue, le MSPQ évaluera la possibilité et les moyens requis pour mettre en place un réseau d'échange sociocommunautaire régional, lequel aurait pour principale fonction de faciliter et d'enrichir les échanges en lien avec le phénomène des gangs de rue²⁵.

23. MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. *Synthèse provinciale 2004-2005 de la consultation sur les jeunes et le phénomène de gangs au Québec*, [En ligne]. [http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/police/publications-statistiques-police/gangs-rue-synthese-2004-2005.html] (Consulté en juin 2010).

24. *Op. cit.*, p. 11.

25. *Op. cit.*, p. 11.

Cette problématique allait devenir l'une des priorités du MSPQ pour les années à venir. La création d'un réseau concerté permanent d'échange s'inscrivait d'ailleurs clairement dans le deuxième axe du Plan d'intervention québécois sur les gangs de rue 2007-2010, soit la prévention et l'intervention, dont le principal objectif était d'augmenter la capacité des milieux municipal et communautaire à prévenir l'adhésion des jeunes aux gangs de rue.

3.3. Élaboration et évolution du REIG

Comme le mentionnait Erickson (2007) :

Une crise peut bien éveiller l'attention d'une ville, mais il faut également des figures de proue, ou « leaders catalytiques » pour attirer l'attention du public et des décideurs sur la question, mobiliser les gangs, c'est-à-dire convaincre l'éventail varié de personnes, d'organismes et d'intérêts nécessaires pour s'attaquer à la question; susciter l'étude de stratégies et d'options pour passer à l'action; soutenir l'effort et nourrir l'enthousiasme en gérant les liens entre les divers intervenants et en assurant une circulation rapide de l'information et de la rétroaction²⁶.

C'est le rôle qu'a joué un des secteurs d'activités de la vie municipale communautaire de la Ville de Québec.

Dès le mois de mars 2003, une première rencontre postcolloque a été organisée par la personne responsable de ce secteur dans le but d'évaluer la pertinence de créer un réseau d'échange sur les gangs de rue dans la région de Québec. Le recrutement des premiers membres du groupe de travail s'est fait auprès des participants au colloque : ils étaient donc déjà sensibilisés à la problématique des gangs. Quinze personnes ont assisté à cette première rencontre. Elles provenaient de la sécurité publique, du réseau de la santé et des services sociaux, de la vie municipale, de deux arrondissements et de différents organismes communautaires. Le groupe de travail a ainsi réuni des personnes ayant des expériences de travail fort différentes, provenant d'organisations dont la culture et les façons de faire différaient considérablement. Ensemble, elles ont reconnu la nécessité d'agir de manière urgente. Elles ont convenu du besoin de créer un réseau d'échange sur les gangs de rue dans la région et ont manifesté clairement leur intention de mettre en commun leurs forces et leurs connaissances sur les gangs.

Mais, force est de reconnaître que la mise en place d'un tel réseau est une opération qui peut être complexe, en raison notamment de la mobilisation de nombreux partenaires provenant des milieux institutionnel et communautaire, de leur expérience passée en matière de collaboration, de leur perception du phénomène des gangs, de leur façon de l'observer et de l'analyser.

Par ailleurs, il est bien connu que l'élaboration d'un réseau procède selon plusieurs étapes. Il importe de noter cependant que :

Le passage d'une étape à l'autre peut varier d'un réseau à l'autre (Birdsell et Matthias, 2003); les processus sont itératifs (Agranoff et McGuire, 2001), souvent non linéaires (Birdsell et Matthias, 2003; Hill, 2002) et dynamiques (Birdsell et Matthias, 2003) et que

26. *Op. cit.*, p. 23.

l'évaluation devrait se faire tout au long de la durée de vie du réseau et, pour être efficace, elle devrait tenir compte du stade d'élaboration (Birdsell et Matthias, 2003)²⁷.

Pour avoir une meilleure idée du cheminement à parcourir, voici les principales étapes d'un réseau et les activités principales s'y rattachant :

- « planification : établir des liens entre les membres principaux et définir l'objet;
- « formation : établir des liens, négocier conjointement l'identité du réseau, échanger des connaissances, développer un sentiment commun et créer une copropriété;
- « maturation : concentrer, élargir;
- « durabilité : poursuivre les activités efficaces;
- « fin ou transition : l'efficacité du réseau diminue ou les transitions vers d'autres enjeux ou objectifs se font moindres²⁸ ».

Pour mieux comprendre l'évolution du réseau d'échange mis en place, il apparaît nécessaire de revenir brièvement sur le cheminement parcouru par les membres du groupe de travail et les principales étapes de son élaboration, depuis sa création en 2003 jusqu'en 2009, soit au moment de l'introduction de la démarche d'évaluation.

3.3.1. Étapes « Planification » et « Formation » du REIG

À partir du printemps 2003, le groupe de travail nouvellement formé s'est réuni sur une base régulière afin d'échanger sur le phénomène des gangs et la situation vécue dans la région de Québec, et voir comment ils pouvaient intervenir efficacement dans le cadre de cette problématique. Ils ont appuyé leur réflexion sur différents constats²⁹, soit :

- « la nouveauté du phénomène de gangs de rue criminalisés dans la région de Québec et sa grande capacité à s'insérer dans des milieux de jeunes;
- « la méconnaissance du phénomène de gangs de rue dans la région de Québec, notamment au niveau des aspects de la criminalité;
- « l'importance d'échanger et de s'informer sur le phénomène de gangs de rue criminalisés à Québec et ailleurs;
- « le fait que la poursuite de l'intervention policière, tant préventive que répressive, est essentielle dans le but de contrer l'adhésion des jeunes aux gangs de rue criminalisés à Québec;
- « l'importance du partenariat intersectoriel comme condition essentielle à la planification et à la réalisation d'actions jugées prometteuses et efficaces;
- « le manque de moyens, notamment sur le plan financier, pour travailler à contrer le phénomène de gangs de rue criminalisés à Québec;
- « l'importance d'un partage continu d'information et d'action concertée comme approche mobilisante pour s'assurer d'un suivi sur l'évolution du phénomène de

27. *Op. cit.*, p. 15.

28. *Op. cit.*, p. 15

29. Constats énoncés dans le cadre du projet de plan d'action soumis en novembre 2003 par les membres du REIG.

- gangs de rue criminalisés à Québec et permettant ainsi de créer la synergie nécessaire auprès de l'ensemble des partenaires;
- « l'importance de mettre en place un réseau d'échange et d'information représentant un outil novateur et souple pour déployer un système de suivi sur le phénomène des gangs de rue criminalisés à Québec;
- « l'importance que chacun des secteurs interpellés par le phénomène de gangs de rue criminalisés à Québec s'engage à fournir les ressources financières, matérielles et humaines pour travailler à contrer l'adhésion des jeunes aux gangs de rue criminalisés. »

Mettre en place un réseau d'échange sur les gangs s'est avéré une tâche considérable pour les partenaires fondateurs. Il n'y avait ni personnel spécifiquement dédié à cette tâche ni infrastructure prenant en charge le travail qui était à faire entre les nombreuses rencontres pour faire progresser la création du réseau. Les membres du groupe ont dû intégrer toutes les tâches à leurs activités professionnelles régulières. Ils ont dû rapidement se connaître, créer des liens, développer une méthode de travail, s'informer, se former, concevoir un mécanisme de suivi des gangs et commencer à l'expérimenter. Ils se sont inspirés des travaux du projet TIGR de la région de la Montérégie. Très rapidement, ils se sont échangés des informations sur les gangs. Ils étaient dans l'action. Le phénomène des gangs dans la région était encore d'actualité. Au terme de la première année, six nouveaux membres provenant des milieux de la sécurité publique, de l'éducation et de différents organismes communautaires s'étaient joints au groupe.

3.3.2. Étapes « Maturation » et « Durabilité » du REIG

L'année 2004 a été caractérisée par des activités qui peuvent sembler contradictoires. Elle a permis de formaliser le fonctionnement du réseau en regroupant tous les partenaires au sein de l'unité de concertation et en créant l'unité de coordination, afin de partager le leadership et la coordination du réseau entre certains membres. La période estivale a permis de prétester la structure d'échange par messagerie électronique et de former les unités de ramification. Un plan de travail a été élaboré, et des discussions ont été tenues sur différentes questions éthiques liées à la nature des informations échangées et à leur utilisation. Parallèlement à la consolidation du REIG, les membres de l'unité de coordination constataient une baisse d'intérêt chez certains membres, une démobilisation, un affaiblissement du sentiment d'appartenance. Plutôt que de conduire au démantèlement du réseau, ces différents constats ont amené le groupe à préciser ses besoins et ses succès, ce qui a contribué au renforcement de la solidarité entre les membres.

S'appuyant sur ce nouvel élan, le lancement officiel du réseau d'échange (mécanisme de suivi par messagerie électronique) a eu lieu au cours de l'année 2005, après certaines mises au point concernant la nature des informations échangées entre les unités et entre les membres. Le lancement du réseau d'échange a rassemblé deux cents personnes à l'occasion d'une activité spéciale. Chacun des membres de l'unité de concertation était accompagné des membres de sa ramification. Au cours de la même année, les membres de l'unité de coordination ont présenté une demande de financement au MSPQ pour l'expérimentation de leur réseau comme projet-pilote dans la région. Au moment de présenter leur demande, ils pouvaient compter sur l'adhésion de quelque trois cents intervenants et autres professionnels travaillant au quotidien avec des jeunes. En novembre 2005, ils ont obtenu un financement non récurrent,

dans le cadre du Programme de financement issu du partage des produits de la criminalité du MSP. Ce financement devait permettre l'engagement d'une ressource afin d'assurer la permanence du réseau.

L'année 2006 a été marquée par le recrutement de la première coordonnatrice du réseau (en mars) et par son départ en juin. Cette embauche a cependant été l'occasion, pour les membres des unités de coordination et de concertation, de revenir sur leurs tâches au sein du réseau et d'assurer une meilleure répartition du travail entre eux. Par ailleurs, un questionnaire a été adressé à l'ensemble des membres du réseau (toutes unités confondues) au cours du printemps, afin de jeter un premier éclairage sur leur satisfaction et sur les bénéfices qu'ils tiraient de leur participation aux activités du REIG. Des 42 répondants, 97,6 % ont mentionné que le réseau favorisait une amélioration de leur compréhension du phénomène des gangs; 57,1 % ont dit qu'il leur permettait de bénéficier d'information rapidement; 69 % considéraient qu'il répondait à leurs besoins et 96,7 % appréciaient les bulletins produits par le réseau. Malgré leur satisfaction à l'égard du réseau, certains membres de l'unité de concertation s'absentaient régulièrement des rencontres planifiées à leur intention. De même, il se faisait peu d'observations dans les milieux de jeunes par les membres des unités de ramification. Seulement 33,3 % des membres considéraient que le réseau favorisait des actions concertées visant à contrer et à prévenir l'adhésion des jeunes aux gangs. L'efficacité réelle du réseau était remise en question.

Pour susciter l'espoir et ainsi démontrer que l'effort et l'engagement avaient toujours une valeur et demeuraient essentiels pour assurer son succès, on tenta de faire valoir les retombées du réseau. Il était question de rapprochement entre les milieux, de l'identification plus rapide des jeunes à risque ou des victimes potentielles, du développement de compétences liées au phénomène des gangs, de la diminution des résistances au regard de l'échange d'information. L'année s'est terminée par l'engagement d'une deuxième coordonnatrice, dont le rôle a été modifié au profit d'un mandat d'agent d'information. La possibilité d'organiser un colloque sur le thème de l'intersectorialité a été évoquée afin de « remobiliser » l'ensemble des membres.

Au fil des années, certains partenaires ont quitté le réseau alors que d'autres s'y sont ajoutés. En 2006, le réseau pouvait compter sur la participation de la sécurité publique (cinq représentants), de la vie municipale (un représentant), du réseau de la santé et des services sociaux (trois représentants), du milieu de l'éducation (quatre représentants) et de différents organismes communautaires (six représentants).

Au printemps 2007, les membres de l'unité de coordination ont engagé leur troisième coordonnatrice, dont le mandat premier était lié à l'organisation du colloque prévu en 2008. Elle quittera ses fonctions à la fin de l'année 2008. Au cours de cette période, tous les efforts ont été consacrés à l'organisation du colloque, tant par la coordonnatrice que par les membres de l'unité de coordination et certains membres

de l'unité de concertation. Au total, 11 personnes ont collaboré étroitement à l'organisation de cet événement. L'expérience a été vécue positivement et les résultats du colloque ont été à la hauteur des attentes, notamment en matière de participation et de satisfaction générale. La conférence préparée à l'intention des parents a rejoint 118 personnes, alors que les deux journées réservées aux membres du réseau ont rejoint 170 participants en moyenne. La satisfaction des participants ayant rempli le formulaire d'évaluation est élevée : 92,9 % d'entre eux étaient satisfaits, voire très satisfaits de l'ensemble des activités du colloque. La majorité d'entre eux se sont dits mieux informés sur le phénomène (93 %). Ils

considéraient également que les informations leur serviraient dans leur travail (88 %) et qu'ils sauraient mieux repérer les jeunes à risque d'adhérer aux gangs; finalement, ils comprenaient mieux les enjeux liés au partenariat et à l'intersectorialité. Ils étaient moins nombreux, cependant, à mentionner qu'ils saisissaient mieux leur rôle au sein du réseau (66 %).

3.3.3. Étapes « Fin » ou « Transition » du REIG

Si l'organisation du colloque a eu des retombées positives pour les membres du réseau, l'année 2009 a été marquée par une réduction de ses activités : diminution du nombre de rencontres de l'unité de concertation et de bulletins, baisse du suivi des gangs, le report de l'implémentation d'un site intranet. Par ailleurs, les membres de l'unité de coordination ont procédé à l'engagement d'une quatrième coordonnatrice, dont le mandat a été réorienté vers l'animation et la coordination du réseau. Elle a quitté son poste en septembre 2010, après un peu plus de 18 mois au sein du REIG.

Au début de l'année 2009, une ressource en évaluation de l'équipe « Évaluation et système de soins et de services » de la DRSP a été embauchée par le réseau afin de répondre à l'exigence du MSPQ.

Au fil des années, le REIG a traversé toutes les étapes liées au développement d'un réseau. Au moment de procéder à son évaluation, il avait atteint une phase de transition. Parmi les membres, certains remettaient en question leur engagement, voire la pertinence du réseau. Lebeau, Vermette et Viens (1998) ont abordé la question de la vulnérabilité des états transitoires de la façon suivante.

Les partenaires des expériences en transition ont un profil d'engagement plus volatile qui se caractérise par un niveau moins élevé d'intérêt et de satisfaction ainsi que par une intention beaucoup plus fréquente de se retirer. Ils présentent également moins d'affinités personnelle et professionnelle ainsi que de confiance en eux. De plus, ils sont ceux qui souhaitent dans la plus grande proportion des changements dans les relations. Ils accordent principalement à leur structure de concertation un rôle de gestion montrant ainsi le besoin de clarifier des modes de fonctionnement. À cet effet, ils présentent une moins bonne répartition des tâches, une moins grande influence des partenaires dans les décisions ainsi qu'une appréciation moins positive du fonctionnement de leur projet ou de leur table. La transition représente ainsi un état d'instabilité et de difficulté à mobiliser les partenaires dans des actions concertées. Finalement, les expériences en transition se démarquent systématiquement en ayant un état global de développement moins prononcé dans une majorité des caractéristiques qui décrivent la concertation. L'état de transition représente donc une déstabilisation de l'effort de concertation qui commande des correctifs et même des mesures pour en prévenir la manifestation³⁰.

C'était, à ce moment, le sentiment général des membres de l'unité de concertation au regard du REIG. Les bénéfices qu'ils tiraient de leur participation contribuaient peu à soutenir leur motivation et leur engagement au sein du réseau.

30. LEBEAU, A., G. VERMETTE et C. VIENS (1998). « Développer la concertation intersectorielle : des conditions à l'action », *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, vol. 5, n°2, p. 194-205.

3.4. Objectifs du REIG

Les intentions des membres du réseau, quant aux objectifs à atteindre, sont relativement claires. Ils s'inscrivent dans la foulée des objectifs poursuivis par le MSPQ concernant la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs. Néanmoins, l'exercice de clarification de l'intervention du REIG, mené en 2009 avec la collaboration des membres de l'unité de coordination, a permis de préciser les objectifs du réseau et de les développer davantage. Cet exercice a permis notamment de mettre en évidence trois fonctions du réseau, qui agissent en complémentarité, et de déterminer un certain nombre d'objectifs de production associés à ces différentes fonctions.

3.4.1. Objectif premier de l'intervention du REIG

Le REIG doit permettre à tous les acteurs préoccupés par les gangs d'améliorer leur connaissance du phénomène des gangs et de son évolution dans la région de Québec, afin qu'ils puissent planifier de façon concertée leurs interventions auprès des jeunes, notamment ceux qui sont plus à risque d'adhérer aux gangs.

3.4.2. Objectifs spécifiques et de production du REIG

Les objectifs spécifiques et de production sont liés aux trois fonctions du REIG. Chacune des fonctions participe à l'atteinte de l'objectif général du réseau. Elles se réalisent en concomitance, selon les besoins et les opportunités qui se présentent et en fonction des étapes de développement du réseau. Elles ne sont pas présentées en suivant un ordre chronologique ou d'importance.

1. En ce qui concerne la fonction « réseau d'échange d'information sur les gangs » :
 - faciliter et enrichir l'échange d'information sur les gangs entre les membres du REIG. Pour ce faire, il faut :
 - mettre en réseau Internet tous les membres du REIG;
 - créer et mettre en place un mécanisme de suivi des gangs permettant
 - d'observer les gangs, leurs mouvements et leurs activités;
 - de centraliser, valider et traiter l'information échangée;
 - d'assurer une circulation rapide de l'information.
2. En ce qui concerne la fonction « réseau d'information sur la problématique des gangs » :
 - favoriser l'acquisition de connaissances sur la problématique des gangs et sur les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs. Pour ce faire, il faut :
 - informer et former les membres sur la problématique des gangs;
 - outiller les membres sur la façon d'identifier les jeunes à risque d'adhérer aux gangs;
 - créer des occasions d'échange sur les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion aux gangs.
3. En ce qui concerne la fonction « réseau de concertation intersectorielle » :
 - mettre en œuvre une stratégie de concertation intersectorielle. Pour ce faire, il faut :
 - approcher tous les acteurs concernés par la problématique des gangs;

- mettre en réseau tous les partenaires du REIG;
- mobiliser les partenaires;
- susciter la création de liens et d'alliances;
- élaborer un plan d'action;
- réaliser le plan d'action.

3.4.3. Interrelations entre les trois fonctions du réseau

L'échange d'information sur les gangs doit permettre aux membres du REIG de mieux connaître la situation qui prévaut dans la région de Québec, en ce qui concerne l'ampleur du phénomène et son évolution. La surveillance plus étroite des gangs doit à son tour faciliter la prise de décision quant aux actions à poser dans les milieux concernés par le phénomène des gangs et permettre aux membres du réseau d'intervenir précocement et de façon proactive auprès des jeunes. Par ailleurs, l'acquisition de connaissances sur la problématique des gangs et sur les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs est vue comme un préalable et une condition d'efficacité, tant pour assurer un meilleur suivi des gangs qu'au niveau de la concertation intersectorielle. Elle doit aider les membres du REIG à reconnaître les principaux signes associés à la problématique des gangs et, en ce sens, les amener à faire des observations pertinentes dans leur milieu de pratique. Elle doit aussi favoriser l'identification précoce des jeunes qui sont à risque de s'impliquer dans des activités reliées aux gangs, en plus d'assurer des assises solides à la concertation par le développement d'un même langage et d'une compréhension commune du phénomène et par le partage d'une vision claire et de valeurs également communes. Enfin, le développement d'une stratégie de concertation intersectorielle doit favoriser la diminution du sentiment d'impuissance ressenti par les membres du réseau au regard de la problématique des gangs, permettre à ceux-ci de mieux se connaître, de partager la responsabilité du suivi des gangs dans les différents milieux des jeunes, d'intervenir rapidement et de façon concertée auprès des jeunes, d'accroître la collaboration interorganisationnelle et, ultimement, de renforcer la capacité de ces milieux à contrer et à prévenir le phénomène des gangs dans la région de Québec.

3.5. Analyse de la composition du REIG

L'analyse de la composition du REIG a été réalisée à partir de la configuration du réseau, tel qu'il était en 2009, soit au début du mandat d'évaluation.

3.5.1. Composition du réseau

Le « réseau » fait référence à l'ensemble de ses membres, soit environ huit cents intervenants jeunesse et autres professionnels provenant de quinze organisations partenaires dédiées à la prévention, à l'intervention et à la répression, elles-mêmes rattachées à cinq milieux d'intervention.

En 2009, les partenaires du réseau proviennent d'un des cinq milieux suivants :

- de la sécurité publique;
- de la vie municipale communautaire;

- de la santé et des services sociaux;
- de l'éducation;
- des organismes communautaires.

Les différents partenaires du REIG sont vus par les membres comme des organisations engagées auprès des jeunes, dynamiques et influentes. La majorité d'entre eux offrent leurs services sur le territoire de la Ville de Québec, alors que d'autres desservent également les régions de Charlevoix et de Portneuf. Ces organismes, établissements, institutions ou regroupements sont tous régis par un code d'éthique et par les orientations et les règles de leurs différents ordres professionnels.

Tous les partenaires sont représentés au sein du réseau par un membre qui vient de leur organisation. En 2009, la majorité des membres des unités de coordination et de concertation étaient soit des membres fondateurs du REIG (36,4 %) ou des membres participant aux activités du réseau depuis environ trois ans (36,4 %). Les autres venaient de s'y joindre (27,3 %). Ainsi, on peut observer une stabilité relative parmi les représentants des partenaires, quoiqu'il serait normal d'assister à un certain roulement au fil des années, notamment parmi les groupes communautaires. Il semble que l'existence des liens entretenus entre les membres du réseau peut être mise à l'épreuve lorsqu'un partenaire doit remplacer son représentant. Les membres de l'unité de coordination ont été à même d'observer les répercussions de ce changement lorsque l'un d'entre eux a été remplacé.

C'est plus difficile lorsqu'un des membres doit être remplacé parce qu'il faut à nouveau établir une relation de confiance, mais aussi en raison du manque de continuité dans la façon de voir le REIG. Il faut prévoir une période d'ajustements plus ou moins importants.

Ainsi, il faut s'attendre à certaines perturbations dans la dynamique du réseau lorsque des changements sont apportés à sa composition ou à sa représentation, parce qu'il fonctionne sur la base des liens relationnels établis entre ses membres.

3.5.2. Mobilisation des principaux partenaires concernés par les gangs

Selon la plupart des membres de l'unité de concertation (56,2 %), il semble que le REIG aurait favorisé, jusqu'à maintenant, le recrutement et la mobilisation des principaux partenaires directement concernés. Plusieurs membres considèrent néanmoins que certaines organisations importantes demeurent absentes du réseau et que leur contribution manque en raison de leur proximité avec les jeunes à risque d'adhérer aux gangs. Ce sont, entre autres, celles qui jouent un rôle important auprès des jeunes aux prises avec un problème de consommation et qui peuvent devenir, pour les gangs de la région, des cibles toutes désignées. À leur avis, certaines organisations de la région Chaudière-Appalaches pourraient également être approchées par le réseau parce que les gangs ont tendance à se déplacer sur le territoire et à migrer vers la Rive-Sud de Québec.

On pourrait accepter la participation ponctuelle d'intervenants qui seraient intéressés par le REIG (parce qu'ils ont des préoccupations liées au contenu de la rencontre, des observations à transmettre, des choses à discuter) sans pour autant leur demander de devenir des membres du réseau.

Malgré l'absence de certains partenaires potentiels, la représentation des organismes des milieux institutionnel et communautaire apparaît conforme à ce qui est attendu dans le réseau. En effet, la majorité des membres (68,8 %) est tout à fait d'accord pour dire que la représentation entre les partenaires est équitable, puisque huit partenaires viennent du milieu institutionnel et sept du milieu communautaire. La majorité des membres (62,5 %) s'entendent également pour dire que le REIG contribue à une cohabitation harmonieuse et constructive des différentes organisations, qu'elles soient vouées à la prévention, à l'intervention ou à la répression. La spécificité du mandat de chacune des organisations ne semble pas présenter un obstacle au développement de bonnes relations entre les partenaires. Néanmoins, des membres observent « un certain fossé entre le milieu institutionnel et le milieu communautaire, notamment au niveau des façons de voir les jeunes susceptibles d'adhérer aux gangs et des modes de pratique en vigueur afin de contrer le phénomène ».

3.5.3. Recrutement et accueil des représentants des nouveaux partenaires

Certains membres insistent sur l'importance de prévoir des modalités d'accueil des nouveaux membres, leur permettant de se familiariser avec le projet et le fonctionnement du REIG et de bien saisir les enjeux et les objectifs poursuivis.

Il n'y a pas de structure d'accueil pour les nouveaux membres. Ils doivent se familiariser à partir des quelques documents qui leur sont transmis par leur prédécesseur ou envoyés par la coordonnatrice. Peu d'explications sont données sur leur rôle et le mode de fonctionnement du REIG. Ce n'est pas très motivant d'assister aux premières rencontres.

D'autres s'interrogent sur les modalités de recrutement des partenaires. Au moment de leur admission au REIG, la pertinence que leur organisation fasse partie du réseau n'avait pas été évaluée préalablement, et leur contribution éventuelle n'avait pas été précisée. « Je me sens dans un rôle d'observatrice et j'attends de recevoir quelque chose du REIG. Je ne connais pas mon rôle ni le type d'engagement qui est attendu de ma participation. Il faut deviner ce qu'on attend de nous et tenter de faire notre place. »

Les membres s'attendent à ce que la personne qui coordonne le REIG assume cette responsabilité. Elle doit, à leur avis, s'assurer de la pertinence de la participation de chacun des partenaires du réseau, la réévaluer au besoin, mettre en place des mécanismes d'accueil et d'intégration.

3.6. Analyse du fonctionnement du REIG

Le REIG est structuré autour de trois unités interreliées et complémentaires, soit les unités de coordination, de concertation et de ramification. Il est également multifonctionnel, c'est-à-dire qu'il est à la fois un réseau d'échange d'information sur les gangs, un réseau d'information sur la problématique des gangs et les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs ainsi qu'un réseau de concertation intersectorielle.

3.6.1. Unité de coordination

Composition de l'unité de coordination

L'unité de coordination est formée de sept membres. Six d'entre eux représentent les cinq milieux d'intervention associés au REIG. Ils sont désignés par les membres de l'unité de concertation et sont, à ce titre, les chefs désignés du réseau. Leurs préoccupations varient selon leur milieu d'appartenance, soit la sécurité des populations et des milieux de vie et l'intervention auprès des jeunes. La permanence du réseau a été périodiquement assurée par une coordonnatrice engagée à cette fin.

Fonctionnement de l'unité de coordination

C'est à l'unité de coordination que revient la responsabilité d'assumer le leadership du REIG. Elle est en quelque sorte le « garde du corps » du réseau. Son mandat est demeuré sensiblement le même au fil des années. Les tâches des chefs désignés du réseau, membres de l'unité de coordination, sont liées au développement et au déploiement du réseau dans la région. Ce sont eux qui en définissent les principales orientations, la structure et le mode de fonctionnement. Ils établissent les contacts avec les ressources spécialisées qui s'intéressent au phénomène des gangs et font la promotion du réseau en participant à des événements spéciaux. Ce sont eux également qui assurent la coordination des différentes activités du REIG (formation, recherche et partenariat), aidés dans leur tâche par une coordonnatrice qui a la charge de la permanence du réseau (jusqu'à l'automne 2010). Ils sont également responsables de soutenir et d'encadrer la coordonnatrice ainsi que le développement de nouveaux projets avec les membres de l'unité de concertation, dans le but de répondre aux besoins de ces derniers. Enfin, l'unité de coordination joue un rôle essentiel quant à la validation et au traitement de l'information portant sur les gangs, échangée entre les membres du réseau à l'aide du mécanisme de suivi des gangs procédant par messagerie électronique. Toutes les tâches liées à la coordination du réseau sont partagées entre les membres de l'unité de coordination.

De façon générale, ces membres doivent être prêts à investir trois heures par semaine pour effectuer les différentes tâches associées à leur rôle. Ils doivent également offrir une disponibilité ponctuelle pour les tâches liées à la validation et au traitement des incidents relatifs aux gangs. Le temps qu'ils ont à investir peut varier selon la nature des incidents observés et la nécessité de faire un suivi de façon urgente auprès des membres du REIG. L'intensité de leur charge de travail varie aussi en fonction de la présence ou de l'absence d'une coordonnatrice au sein du réseau. Le remplacement de la coordonnatrice a été l'objet d'une préoccupation presque constante pour les membres de l'unité de coordination, puisque quatre coordonnatrices se sont succédé depuis 2005. Lorsque le réseau ne pouvait compter sur sa présence, les membres de l'unité de coordination devaient assumer l'entière responsabilité des tâches associées à la coordination du REIG. Cependant, depuis l'automne 2010, cette fonction est prise en charge en collégialité avec les membres de l'unité de concertation. Le contexte qui prévalait lors du départ de la dernière coordonnatrice a été favorable à ce type de coordination, lequel était souhaité par plusieurs membres de l'unité de concertation depuis un certain temps. L'un d'entre eux avait d'ailleurs présenté sa façon de voir les choses lors des entrevues individuelles :

Jusqu'à maintenant, le processus décisionnel est limité à l'unité de coordination alors que nous pourrions travailler certains dossiers en sous-comités et partager bon nombre de

responsabilités. Ça dégagerait les membres de l'unité de coordination et on aurait un sentiment d'appartenance plus fort.

Ainsi, un certain nombre de tâches et de responsabilités de la coordination du réseau sont partagées entre les membres de l'unité de concertation, dont ceux de l'unité de coordination. Ces derniers conservent néanmoins leur responsabilité au regard de la validation et du traitement des informations échangées au sein du réseau en raison de l'expertise exigée (sécurité publique) et du fonctionnement du mécanisme de suivi des gangs. Cette coordination assumée en collégialité semble répondre aux attentes, selon les premiers commentaires recueillis auprès de quelques membres. Il faudra voir si la formule peut durer dans le temps et offrir des avantages réels aux membres du réseau. Il demeure qu'un certain nombre d'études soulignent l'importance « d'un facilitateur qualifié, et certains établissent le lien entre le succès ou l'échec du réseau et ce rôle, bien que les rôles et les responsabilités du facilitateur demeurent vagues³¹ ». ».

Plan de travail ou plan d'action

Chaque année, les membres de l'unité de coordination déposent un plan de travail en même temps que leur demande de financement au MSPQ. Ce plan leur permet de formaliser le développement et le déploiement du réseau en actions concrètes et de prévoir la répartition des tâches entre les membres. Le suivi des plans de travail a permis de constater que certaines activités (par exemple, le développement d'un intranet) ont été reportées au fil des années, le plus souvent en raison de l'absence d'une coordonnatrice. On peut observer également un manque de constance dans les façons de planifier le travail du réseau et l'absence de liens, d'une année à l'autre, entre les objectifs à atteindre. Par ailleurs, une analyse sommaire a permis de constater que les différents plans ne tiennent pas compte des objectifs habituellement associés au développement d'un réseau de concertation. Une démarche de concertation requiert un plan d'action plutôt qu'un plan de travail, lequel se décline en différentes étapes. La première étape contribuant à l'élaboration d'un plan d'action apparaît particulièrement importante. Il s'agit de « créer une vision commune et s'approprier la raison d'être de la concertation et ses spécificités ». Les autres étapes sont les suivantes :

- « faire une lecture et une analyse de son environnement;
- « dégager des orientations prioritaires;
- « opérationnaliser les orientations en plans d'action et les mettre en œuvre;
- « faire un suivi des actions;
- « évaluer les résultats³² ».

Appréciation du fonctionnement de l'unité de coordination

Les membres de l'unité de coordination considèrent que leur unité fonctionne bien. La plupart d'entre eux en font partie depuis plusieurs années, ce qui assure une certaine stabilité au REIG. Ils se connaissent bien, des liens solides ont été créés, ils se respectent et se rencontrent sur une base régulière. Ils

31. LATHLEAN et LE MAY, 2002; LI et coll., (2007) cités dans ROBESON, P. (2009). *Le réseautage en santé publique: analyse de la valeur des réseaux pour les centres nationaux de collaboration en santé publique*, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Université McMaster, Ontario, 89 p.

32. LATENDRESSE, J. et N. SAINT-PIERRE. *La mobilisation : le moteur de l'action*, Centre 1, 2, 3, GO! [En ligne]. [www.centre123go.ca] (Consulté en août 2010).

reconnaissent ces éléments comme étant essentiels au bon fonctionnement de l'unité. « C'est plus difficile lorsque l'un des membres doit être remplacé en raison du manque de continuité dans la façon de voir le REIG, son utilité, son mode de fonctionnement », disent-ils. Par ailleurs, certains s'interrogent sur la pertinence de maintenir les unités de coordination et de concertation, puisque les membres de l'unité de coordination font également partie de l'unité de concertation. À leur avis, des dossiers pourraient être traités par des sous-comités, ce qui permettrait d'alléger la structure du réseau.

3.6.2. Permanence du REIG

Succession de quatre coordonnatrices

Entre 2005 et 2010, la fonction de coordination du REIG a été assumée par une personne engagée spécifiquement pour assurer la permanence du réseau et soutenir les membres de l'unité de coordination dans l'exécution de leurs tâches, mais cette fonction a toujours été problématique au sein du réseau. Quatre coordonnatrices se sont succédé au cours de cette période, certaines ayant joué ce rôle plus longtemps que d'autres. Pendant les périodes où il n'y a pas eu de coordonnatrice, les membres de l'unité de coordination avaient l'entière responsabilité de la réalisation des tâches habituellement comblées par cette dernière. Chaque fois, il leur fallait redéfinir les priorités du réseau, ce qui entraîne du même coup le report de certaines activités prévues dans le plan de travail.

Mandat en discontinuité

Au cours de cette même période, il est arrivé que les membres de l'unité de coordination adaptent le mandat de la nouvelle coordonnatrice aux orientations du plan de travail annuel. À titre d'exemple, en 2007, ils avaient prévu d'organiser un colloque pour les membres du REIG et de le tenir en 2008. Lors du processus d'engagement d'une nouvelle coordonnatrice, ils ont orienté leur recherche vers une personne ayant des compétences dans l'organisation et la tenue d'événements de cette nature et ils ont engagé une agente d'information. Peu de temps après la tenue du colloque, celle-ci a quitté ses fonctions. Il fallait donc la remplacer et redéfinir le profil de la personne recherchée puisque les besoins avaient changé. En 2009-2010, la coordonnatrice avait le mandat d'assurer la permanence, la coordination et l'animation des différentes unités, en plus d'effectuer les tâches administratives du REIG. Tous ces changements autour de la permanence du réseau ont eu un impact sur les membres, notamment les membres de l'unité de concertation, comme l'ont mentionné certains d'entre eux :

Le changement fréquent de coordonnatrice a amené une démobilisation des membres. On sentait une baisse d'intérêt pour le REIG parce que c'était toujours à recommencer. Les membres ont déserté les rencontres sauf ceux qui étaient les plus impliqués dans l'organisation du réseau.

Coordination du réseau sous l'autorité de six « chefs »

Une autre difficulté a été relevée par les membres, lors des entrevues individuelles, concernant la fonction de coordination du réseau. Jusqu'à l'automne 2010, la personne qui assumait le rôle de coordonnatrice était sous l'autorité des six chefs désignés du réseau, chacun ayant une personnalité, des attentes et des façons de faire différentes. « Pas facile de satisfaire tout le monde, disent-ils. On ne peut pas y arriver

parce qu'il y a trop de façons de faire différentes et d'interférences dans le processus. » Certains avaient alors évoqué une stratégie permettant de réduire ce genre de difficulté. Il leur semblait que « la coordonnatrice pourrait relever d'une personne à la fois, pour l'accomplissement de ses tâches, selon les forces, les connaissances et les compétences de chacun des membres de l'unité de coordination. » Cette stratégie a été adoptée en accord avec la dernière coordonnatrice du réseau. Ainsi, elle demeurait sous l'autorité de l'ensemble des membres qui assuraient, chacun séparément, sa supervision et son encadrement selon la nature de ses tâches et le travail à faire. La stratégie a semblé convenir pendant quelque temps. Néanmoins, la coordonnatrice a quitté ses fonctions après un peu plus d'un an et demi.

Travailler pour un regroupement de partenaires qui n'a pas pignon sur rue

Par ailleurs, l'accessibilité du lieu de travail s'est révélée problématique lorsque la coordonnatrice a été relogée dans un autre établissement. Assez rapidement, elle s'est acquittée de ses tâches à partir de son domicile. Certains membres considéraient eux aussi que le nouvel emplacement n'était pas tout à fait approprié :

Ça semble difficile parce que le REIG n'est pas un organisme, mais un regroupement de partenaires. Il faut être stratégique dans l'identification l'un lieu physique afin de permettre à la permanence du REIG d'être au cœur du territoire, ce qui facilite les déplacements et les liens avec les membres.

Depuis, l'éloignement géographique a contribué à l'instauration d'une pratique d'échange avec les membres à partir de messages électroniques, ce qui a déplu à plusieurs d'entre eux :

À tout le moins, ça prend des échanges téléphoniques pour maintenir le lien avec tous les partenaires, pas seulement des courriels qui sont plus impersonnels dans un contexte de partenariat. Quand c'est possible, la coordonnatrice doit aller rencontrer les chefs du réseau dans leur milieu de travail.

Budget limité

Enfin, le budget octroyé à la fonction de coordination du REIG étant limité, il permettait l'engagement d'une personne à raison de trois jours par semaine seulement. La coordonnatrice pouvait organiser ses vingt et une heures de travail de manière à pouvoir combler la différence (quatorze heures) dans une autre organisation. Cependant, comme l'a reconnu l'un des membres lors des entrevues individuelles, « le double emploi n'est pas toujours favorable à un investissement important dans une nouvelle fonction ».

Lourde tâche à accomplir

Selon les membres de l'unité de concertation, les tâches relevant de la fonction de coordination du réseau sont de différents ordres. Dans l'optique d'une concertation intersectorielle, la coordonnatrice joue un rôle fondamental : elle est au cœur du réseau. Elle anime le réseau intersectoriel, c'est-à-dire qu'elle stimule l'engagement et la participation de tous les membres en tenant compte de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs intérêts. De plus, elle crée une dynamique vivante au sein du réseau et favorise le développement de liens solides entre les membres de chacune des unités en favorisant les interactions. Plus concrètement, elle accompagne ces derniers dans les différentes étapes de la construction d'une concertation. Pour ce faire, elle doit bien connaître tous les partenaires, être près d'eux et valoriser leur

contribution afin que l'expérience leur soit profitable. Elle doit posséder des qualités de rassembleur, de mobilisateur, de facilitateur et de communicateur. Elle doit également être dynamique, à l'aise avec les partenaires et capable de prendre des initiatives. Par ailleurs, la personne qui coordonne le REIG anime les différentes rencontres, autant celles de l'unité de coordination que celles de l'unité de concertation. Elle doit donc posséder des habiletés en animation de groupe, dans un contexte de concertation.

En plus d'être responsable de l'animation du réseau, la coordonnatrice est appelée à travailler à son développement et à son déploiement en participant à la réflexion et au travail d'orientation du REIG. Pour ce faire, elle doit fournir aux membres de l'unité de coordination des informations valables sur le fonctionnement et l'efficacité du réseau en s'informant régulièrement auprès de tous les membres sur ce qui fonctionne bien ou moins bien dans le réseau. Elle doit aussi voir comment actualiser les orientations du REIG de façon concrète, en plus de s'assurer que les milieux d'intervention sont justement représentés au sein du REIG (sensibilisation des milieux au phénomène, recrutement de nouveaux partenaires, accueil des membres, etc.).

À leur avis, elle a un rôle à jouer quant à la formation des membres au regard de la problématique des gangs ou de toute autre problématique connexe. Elle doit discerner leurs besoins et rechercher des activités de formation appropriées. C'est elle également qui prépare les bulletins du REIG et les revues de presse, qui recherche des articles dans la littérature scientifique et alimente le site Internet. Elle a aussi comme responsabilité, selon les membres, de s'assurer du bon fonctionnement du mécanisme de suivi des gangs et de stimuler son utilisation par les membres des différentes unités de ramification du réseau. Elle doit être en mesure de proposer des ajustements à faire selon les difficultés relevées par les membres. À cet égard, certains membres ont mentionné que la coordonnatrice doit « aider les membres de l'unité de concertation à garder le mécanisme d'échange en action et dynamique ». Ces efforts devraient avoir une incidence sur le fonctionnement de ce mécanisme, selon l'un des membres, puisque « ça stimulerait les troupes et augmenterait probablement le nombre d'observations faites par les unités de ramification et rapportées aux chefs du réseau ». Par ailleurs, il reviendrait à la coordonnatrice de rechercher des sources de financement permettant d'assurer la pérennité du REIG. Enfin, sa fonction inclut différentes tâches liées à la gestion d'un tel réseau (planifier les rencontres de concertation, faire le suivi de ces rencontres, s'informer auprès des membres des besoins à combler, préparer les rapports d'activités, etc.).

Remise en question de la fonction de coordination du REIG

Devant les difficultés rencontrées au fil des années, les membres se sont questionnés quant à la pertinence de maintenir la fonction de coordination au sein du REIG. Pour la majorité d'entre eux, « son rôle est fondamental dans un système comme le REIG puisque la personne qui assume cette responsabilité est la figure centrale du réseau. C'est la permanence qui donne un sens au réseau et à son action. » La coordonnatrice doit posséder des connaissances liées au phénomène des gangs, des compétences au regard de la coordination d'un réseau d'échange et d'information et des habiletés liées à l'animation des groupes et au développement d'une action concertée intersectorielle pour s'acquitter adéquatement de ses tâches. « Ça prend de l'autonomie au plan personnel aussi bien que professionnel, une vision claire du travail à faire dans une telle organisation et une capacité à organiser et gérer son travail de façon efficace ». Au cours des entrevues, certains membres remettaient toutefois en question la pertinence d'avoir une coordonnatrice au REIG, compte tenu des nombreux irritants liés à cette fonction,

particulièrement la difficulté de trouver une personne ayant toutes les compétences recherchées. Le commentaire de l'un d'entre eux est assez éloquent à cet égard : « Actuellement, il n'y aurait pas de coordonnatrice et le réseau fonctionnerait quand même ». Devant ce constat, qui reflète la dure réalité vécue par bien des organisations de ce genre peinant à trouver le candidat idéal, un des partenaires a proposé le partage des fonctions de coordination du REIG entre les membres de l'unité de coordination, en collaboration avec les membres de l'unité de concertation. Cette forme de gouvernance du réseau a été mise en place à partir de l'automne 2010, soit après le départ de la quatrième coordonnatrice. Il semble, selon les dires de certains membres, que l'expérience est positive et mérite d'être poursuivie.

3.6.3 Unité de concertation

Composition de l'unité de concertation

L'unité de concertation est formée de quinze membres représentant les partenaires provenant des milieux suivants :

- de la sécurité publique;
- de la vie municipale communautaire;
- de la santé et des services sociaux;
- de l'éducation;
- des organismes communautaires.

Six membres proviennent de l'unité de coordination, auxquels s'ajoute la coordonnatrice du REIG. Les neuf autres membres sont les représentants des organismes, établissements, institutions ou regroupements associés au projet. Ainsi, chacun des partenaires admis délègue un représentant, qui agit comme membre au sein de l'unité de concertation du réseau, et certains sont également membres de l'unité de coordination.

De façon générale, les représentants des partenaires du REIG se distinguent par leur capacité à mobiliser, à agir et à influencer les membres de leur propre organisation. En effet, les membres présents au REIG en 2009 détenaient un certain pouvoir décisionnel puisque la majorité d'entre eux (81,8 %) occupaient une fonction de conseiller (4), de coordonnateur (3) ou de directeur général (2)³³. Un peu plus de la moitié des membres travaillaient pour leur organisation depuis plus de dix ans. Par ailleurs, au moment de se joindre au REIG, 54,5 % des représentants étaient déjà engagés au niveau de la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs, soit en raison de la spécificité de leur mandat, par exemple dans le cas de la sécurité publique, soit parce qu'ils interviennent auprès de jeunes plus vulnérables. Si la plupart d'entre eux (54,5 %) sont membres du réseau depuis au moins trois ans, d'autres (27,3 %) sont des participants très récents à cause d'un changement de représentant qui s'est effectué au cours de la dernière année.

Au moment de leur arrivée au sein du REIG, la moitié des membres connaissaient peu ou mal le phénomène des gangs. Ils étaient peu informés sur son ampleur dans la région. Seulement 16,7 % des

33. Des 11 personnes ayant fourni cette information.

membres considèrent que leur connaissance du phénomène était relativement bonne. La problématique liée aux gangs semblait mieux connue des membres puisque 58,3 % d'entre eux connaissaient le mode de recrutement des jeunes, les différents motifs d'adhésion à un gang, les signes généralement associés aux gangs, leurs principales activités et les conséquences qu'elles peuvent entraîner pour les jeunes qui en sont membres et pour la société en général. La plupart des membres (54,6 %) se percevaient assez habiles à dépister les jeunes à risque d'adhérer à un gang, mais ils étaient beaucoup moins informés des meilleures pratiques de prévention de l'adhésion aux gangs, la plupart des membres les connaissant peu (25 %), voire pas du tout (33,3 %). De façon générale, ils se trouvaient peu habilités à intervenir auprès des jeunes dans le cadre de cette problématique (60 %).

Au moment de leur arrivée au sein du REIG, certains membres faisaient déjà partie d'autres structures de concertation, telles que des tables de concertation, ou à d'autres types de concertation inter-établissements directement liés à leur travail. Les autres membres, soit 54,6 %, considéraient que l'intervention concertée leur était peu familière. Tous reconnaissaient l'importance de travailler en concertation, en raison de la complexité de la problématique et afin de maximiser les efforts individuels déjà consentis pour la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs dans chacune des organisations. Selon certains membres de l'unité de concertation, toutefois, le changement fréquent de membres en provenance d'organisations partenaires du réseau rend plus difficile le développement d'une véritable concertation intersectorielle. « Ça rend les choses plus difficiles parce que la relation est à établir de nouveau de même que la confiance. »

Mandat des membres³⁴

En 2009, les principales tâches assignées aux membres de l'unité de concertation étaient les suivantes :

- en ce qui concerne le développement et le déploiement du REIG :
 - o collaborer aux travaux d'orientation et au déploiement du réseau;
 - o encadrer, diriger, questionner et évaluer les travaux de l'unité de coordination;
 - o assurer l'efficacité du réseau et les suivis nécessaires;
 - o promouvoir le réseau et ses activités;
- en ce qui concerne l'échange d'information sur les gangs :
 - o recueillir l'information qui lui vient des observations des membres de son unité de ramification et la transmettre aux membres de l'unité de coordination;
 - o recueillir l'information qui a été validée et traitée et la transmettre aux membres de son unité de ramification; communiquer les suites à donner;
- en ce qui concerne l'information et la formation des membres sur la problématique des gangs :
 - o participer aux rencontres d'information et d'échange;
 - o assister aux formations;
- en ce qui concerne le développement d'une concertation régionale :
 - o constituer la ramification du réseau dans son milieu de pratique.

34. RÉSEAU D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION SUR LES GANGS (2009), document interne de présentation du REIG, 5 p.

Qualité des relations entre les membres

De façon générale, les membres considèrent qu'ils ont de bonnes relations entre eux, qu'elles sont cordiales, positives et constructives. L'échange d'information est généreux et permet de mieux connaître les autres partenaires et le rôle de leur organisation auprès des jeunes.

Clarté du rôle

Les entrevues individuelles réalisées avec les membres de l'unité de concertation ont permis de mettre au jour un écart important entre le rôle attendu de leur part et le rôle qu'ils ont effectivement joué. D'après les commentaires recueillis, leur rôle semblait plus ou moins clair et peu connu, notamment par les nouveaux membres. « Il est difficile de bien saisir le mode de fonctionnement du REIG, de savoir à quoi il sert, surtout quand on commence. » Ainsi, certains membres ne savaient pas à quoi s'attendre lorsqu'ils ont été désignés par leur organisation pour participer aux activités du REIG. Dans certains cas, leur organisation ne leur a pas transmis les informations pertinentes sur le rôle qu'ils auraient à jouer au sein du réseau. En d'autres circonstances, il semble que la personne assumant la coordination du REIG n'a pas transmis l'information à cet égard. Le manque de clarté et la méconnaissance du rôle attribué aux membres de l'unité de concertation ont fait en sorte que la majorité d'entre eux se voyaient dans un rôle d'agent de liaison entre les unités de coordination et de ramification, « une simple courroie de transmission des informations ». Certains qualifient leur rôle de « discret et très secondaire. » D'autres considèrent que leur rôle pourrait évoluer vers autre chose.

L'unité de concertation devrait permettre à ses membres de participer à l'élaboration des formations et d'outils, de partager de l'information, de parvenir à des consensus, d'élaborer des stratégies en situation d'intervention auprès de membres de gangs ou de victimes de gangs, etc.

Investissement de temps prévu³⁵

En 2009-2010, on s'attendait à ce que les membres de l'unité de concertation consacrent quatre demi-journées à leurs rencontres, et selon les besoins et les occasions, de deux à trois jours de formation annuelle. À cela s'ajoutent une trentaine de minutes par semaine pour les échanges par messagerie électronique. Lors des entrevues individuelles, certains se demandaient si cet investissement est suffisant pour éviter de perdre le fil entre les rencontres, mais surtout, pour permettre aux membres de bien se connaître et développer une relation de confiance, dans le contexte d'une concertation intersectorielle. Tous ont reconnu, cependant, qu'ils disposent d'une disponibilité restreinte; certains d'entre eux ne pourraient pas s'investir davantage malgré leur intérêt au regard du réseau : « Je n'ai pas de dégageement de dossier pour participer au REIG ».

35. RÉSEAU D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION SUR LES GANGS, Document interne de présentation du REIG, année 2009, 5 p.

3.6.4. Unité de ramification

Composition des unités de ramification

Le réseau comprend également quinze unités de ramification, qui rejoignent au-delà de huit cents membres provenant des quinze organisations partenaires du REIG. Il s'agit d'intervenants jeunesse et autres professionnels, rattachés par secteurs d'activités à l'un ou l'autre des quinze chefs du réseau membres de l'unité de concertation. Les membres des unités de ramification se retrouvent dans les différents milieux de vie des jeunes. Ils sont en périphérie du réseau.

Ce sont les membres de l'unité de concertation, les chefs du réseau, qui ont la responsabilité de constituer leur unité de ramification et de voir au bon déroulement des tâches dévolues aux membres. Certains d'entre eux, notamment les membres ayant joint les rangs de l'unité de concertation plus récemment, ont mentionné que la sélection des membres de leur ramification représentait un exercice un peu ardu puisqu'ils ne savaient pas sur quelle base ils devaient les recruter afin de maximiser leur contribution au REIG. Le choix des membres des unités de ramification ne repose pas sur des critères de sélection précis, mais plutôt sur la connaissance des individus, leur intérêt au regard de la problématique des gangs et leur disponibilité. La situation se présente néanmoins différemment selon le secteur d'intervention concerné et l'étendue du réseau à interpeller. Il semble plus difficile pour les chefs du réseau de constituer leur ramification et de maintenir un lien étroit avec leurs membres lorsque l'organisation est de grande taille. Un des organismes du réseau de la santé et des services sociaux est un exemple assez éloquent à cet égard. Avec plus de trois cents membres, il peut difficilement entretenir des contacts personnalisés avec tous ses membres. Ces derniers savent cependant qu'il représente le REIG au sein de leur organisation.

Lien indirect entre les membres des unités de coordination et de ramification

Les modalités de fonctionnement du REIG ne prévoient pas de liens directs entre les membres des unités de ramification et l'unité de coordination. Ce sont les membres de l'unité de concertation qui font le rapprochement entre ces deux unités. Cette façon de faire évite que les membres de l'unité de coordination ne soient submergés par un grand nombre d'observations ou de demandes venant des membres des différentes ramifications. Cependant, la hiérarchisation de cette procédure fait en sorte que les membres de l'unité de coordination sont généralement peu informés quant à ce qui se passe dans chacune des unités de ramification, notamment sur la circulation de l'information, mais également sur l'utilité réelle de ces informations pour les membres ramifiés et en ce qui concerne leur utilisation auprès des jeunes, lors de leurs interventions. Les seules occasions leur permettant de vérifier directement l'intérêt et la satisfaction des membres des unités de ramification au regard du REIG sont les événements spéciaux organisés pour l'ensemble des membres, par exemple le colloque tenu en 2008.

Rôle des membres des unités de ramification

Parce qu'ils sont en contact direct avec les jeunes, les membres des unités de ramification sont appelés à faire des observations dans leur milieu de pratique (par exemple, les écoles, les maisons des jeunes, les différents quartiers de la ville, etc.) et à échanger des informations sur les gangs. Ce sont eux qui recueillent l'information sur les gangs et qui la transmettent à leur chef du réseau membre de l'unité de

concertation, afin que ce dernier la fasse suivre à l'unité de coordination pour validation et traitement. Lorsqu'ils reçoivent l'information traitée, on s'attend à ce qu'ils la diffusent plus largement dans leur milieu de pratique pour permettre une intervention mieux adaptée auprès des jeunes susceptibles d'adhérer aux gangs. Cette information doit être échangée tout en respectant les règles éthiques propres à chacun des secteurs d'intervention concernés.

Investissement de temps attendu des membres des unités de ramification

L'investissement demandé aux membres dépend du nombre d'observations qu'ils font dans leur milieu de pratique (manifestations de la présence de membres de gangs, etc.) et de ce qu'ils doivent faire après que l'information a été validée et traitée par les membres de l'unité de coordination. Cependant, les chefs du réseau ont mentionné que leurs membres sont souvent surchargés d'information et que plusieurs ne prennent plus le temps de lire tous leurs messages. Puisque le mécanisme d'échange d'information sur les gangs est basé sur l'échange de courriels, il est possible que le recours à Internet soit vu comme une surcharge de travail pour certains d'entre eux.

Appréciation du fonctionnement des unités de ramification

Dans les faits, peu d'observations proviennent de ces unités. D'une part, il semble que les membres des unités de ramification ne connaissent pas très bien le REIG et ses modalités de fonctionnement. Ils auraient plutôt tendance à se satisfaire de l'information provenant des quelques observations ayant donné lieu à une validation par les membres de l'unité de coordination et transmises par la coordonnatrice du réseau dans l'un ou l'autre des bulletins produits par le REIG, ou colligées à partir de revues de presse ou autres sources d'information. Par ailleurs, il apparaît assez clairement pour certains membres de l'unité de concertation que leurs membres ramifiés n'ont pas une idée juste de ce qu'ils doivent observer dans leur milieu de pratique et chez les jeunes qui sont susceptibles d'adhérer à un gang. Ils ne disposent pas d'une liste d'indices leur permettant de repérer les situations qu'ils pourraient juger suspectes. La plupart des membres ramifiés se basent sur leur expérience auprès des jeunes et rapportent uniquement les observations qui leur apparaissent le plus préoccupantes.

L'engagement et la participation des membres des unités de ramification font partie des conditions essentielles au succès du REIG. Pour que cet engagement soit optimisé, il faut, selon les membres de l'unité de concertation, que les membres des différentes unités de ramification partagent la même connaissance et la même compréhension du réseau et des objectifs qu'il poursuit, et aussi qu'ils aient été en mesure de développer un sentiment d'appartenance au réseau. Ils doivent également posséder une connaissance appropriée de la problématique liée aux gangs et des principaux signes à observer, puisque l'échange d'information porte essentiellement sur les observations qu'ils sont appelés à faire dans leur milieu. Enfin, ils doivent s'attendre à bénéficier de leurs investissements dans le réseau. Ces bénéfices doivent être suffisamment significatifs et importants pour qu'ils prennent le temps d'observer les jeunes dans leur milieu et de rapporter les observations qu'ils font. Les informations, une fois validées par les membres de l'unité de coordination, doivent être pertinentes et leur être utiles.

3.6.5. Première fonction : réseau d'échange d'information sur le phénomène des gangs

Le réseau, dans sa fonction d'échange d'information sur les gangs, est un système de communication et de gestion de l'information sur les gangs procédant par messagerie électronique. Cette stratégie est basée sur la surveillance de signes concernant des jeunes à risque, des membres de gangs, des mouvements de gangs, des actes délinquants ou criminels, des milieux à risque. Le REIG met en circulation des données à jour à partir des observations des membres des unités de ramification provenant de nombreux secteurs d'intervention œuvrant auprès des jeunes. Cette information est mise en relation avec d'autres observations déjà compilées. Il faut préciser que le REIG ne tient pas de registre sur des jeunes en particulier et que les informations sont échangées entre ses membres uniquement. Celles-ci ne sont pas rendues publiques.

Le processus opérationnel du suivi des gangs est hiérarchisé verticalement, afin d'assurer une transmission précise des informations et ainsi éviter le dédoublement des actions du réseau. Chaque membre, toutes unités confondues, doit transmettre son information ou sa demande d'information à son chef du réseau (membre de l'unité de concertation). Les informations sur les gangs sont transmises en temps réel, dès qu'elles ont été observées par un membre. Pour ce faire, tous les membres du REIG doivent avoir accès à Internet puisque toutes les communications se font par messagerie électronique. La circulation de l'information entre les membres des différentes unités et le traitement de l'information sur les gangs sont au cœur de ce processus qui comprend quatre phases. Il faut s'attendre à ce que la procédure complète prenne environ une semaine à se réaliser.

- Phase 1 : le membre de l'unité de ramification fait des observations se rapportant aux gangs et les transmet à son chef du réseau de l'unité de concertation
- phase 2 : le chef du réseau transmet, à son tour, les observations au chef désigné de l'unité de coordination (de son milieu d'intervention), qui, de son côté, la redirige vers la coordonnatrice du REIG;
- phase 3 : l'information est centralisée, validée et traitée par l'unité de coordination puis retransmise au chef du réseau ou, selon les cas, à tous les chefs du réseau;
- phase 4 : le chef du réseau transmet, à son tour, l'information validée et traitée au membre de l'unité de ramification qui est à l'origine de la procédure ou, selon les cas, à tous les membres de son unité.

Utilisation du mécanisme d'échange d'information

En 2009, 65 observations se rapportant aux gangs ont été transmises par les membres des unités de ramification aux différents chefs du réseau. De ce nombre, 62 ont été faites par des membres ramifiés aux membres de l'unité de coordination et provenant des milieux de la sécurité publique (24), de la santé et des services sociaux (20), de la vie municipale communautaire (10), de l'éducation (5) et des organismes communautaires (3).

On connaît la nature de 34 de ces 65 observations rapportées au réseau. Il s'agit principalement de la présence de signes associés aux gangs, comme des vêtements, bijoux, couleurs, etc.(6); de graffitis (4); d'activités liées à la prostitution (4); d'attroupements de jeunes (3); de voies de fait occasionnelles (3);

d'intimidation (2); d'affrontement (2); de vandalisme (2); de vente ou d'achat de drogue (2); de nuisance publique (1); de recel (1); de crimes de haine (1); d'agressions à des fins d'autodéfense (1); de défense du territoire, guerre de territoire (1) et d'alcool et drogue fournis aux mineurs par des adultes (1).

Ainsi, le réseau, dans sa fonction d'échange d'information sur les gangs, a été principalement utilisé par les membres ramifiés des membres des unités de coordination. Cela peut s'expliquer de différentes façons. Les membres de l'unité de coordination sont bien connus puisque la majorité d'entre eux participent aux activités du réseau depuis plusieurs années. Les intervenants de leurs secteurs d'intervention savent donc clairement à qui s'adresser pour transmettre leurs observations. De plus, ils sont généralement proactifs en raison de leurs responsabilités au sein du réseau. Ils peuvent avoir tendance à stimuler davantage la participation de leurs membres ramifiés. Quant aux autres, il peut arriver qu'ils valident leurs observations directement auprès de policiers qu'ils connaissent (ne passent pas par le REIG) ou s'adressent au policier membre de l'unité de coordination sans passer par leur chef du réseau (n'utilisent pas le mécanisme d'échange). Cette pratique semble assez répandue d'après les membres de l'unité de concertation.

C'est plus efficace, plus direct comme échange, évite les interprétations, permet de créer une relation de confiance entre les acteurs. L'échange d'information est quelque chose de très délicat parce qu'on ne sait jamais ce que l'autre va faire avec l'information, il faut faire attention à ne pas étiqueter les jeunes et demeurer vigilant.

Appréciation du fonctionnement du mécanisme de suivi des gangs

Certains membres de l'unité de concertation ont mentionné que les indicateurs dont ils disposent ne sont pas suffisants ni assez précis pour permettre de faire des observations pertinentes au regard du phénomène des gangs : « Nos membres ne savent pas quoi observer. Le REIG devrait fournir une liste d'indicateurs clairs ». D'autres se demandaient s'ils devaient observer des gangs de rue ou des gangs de jeunes. À leur avis, les signes ne sont pas les mêmes selon qu'il s'agit d'un groupe ou de l'autre. Pour l'un des membres :

Ces observations devraient porter sur le phénomène de gangs, à partir de questions ou d'indications précises sur le phénomène à observer, sur quoi on veut attirer leur attention. Il faudrait clarifier le type d'observation attendu des unités de ramification et faire des demandes concrètes.

Le fait de recourir à des indicateurs n'est pas perçu de la même façon par tous les membres de l'unité de concertation. Certains considèrent que les membres de leur ramification n'ont pas besoin d'une liste d'indicateurs pour faire leurs observations parce qu'ils connaissent suffisamment bien les jeunes et la problématique des gangs pour être en mesure de discerner les manifestations qui sont liées au phénomène des gangs et de les différencier des manifestations de délinquance considérées comme normales à l'adolescence. Ils sont en mesure de juger eux-mêmes si les observations qu'ils font sont pertinentes et s'ils doivent les transmettre au réseau.

Compte tenu du nombre de membres au sein du REIG, peu d'observations ont été faites au cours de l'année 2009. Certains membres de l'unité de concertation ont évoqué des pistes de solution qui, à leur

avis, pourraient permettre d'augmenter le nombre d'observations sur les gangs et le recours au mécanisme d'échange par les membres des unités de ramification.

Pour améliorer la circulation de l'information dans les deux sens, il faudrait que les membres des unités de ramification soient stimulés davantage et ne perdent pas de vue le fait que leur principal rôle est de faire des observations dans leur milieu de pratique et de les rapporter au réseau.

Un autre membre croit que :

La coordonnatrice pourrait téléphoner à chacun des membres de l'unité de concertation sur une base régulière (ex. : une fois par mois) et voir avec eux s'il s'est passé quelque chose dans leur secteur relativement aux gangs. Probablement qu'il prendrait le temps de vérifier auprès de sa ramification avant, afin de s'assurer que toutes les observations sont rapportées. Quand il n'y a aucun incitatif à le faire, on finit par l'oublier et on fait passer bien autre chose avant.

Cette suggestion complète celle de cet autre membre de l'unité de concertation :

Le chef du réseau pourrait vérifier sur une base régulière (par courriel) auprès des membres de sa ramification s'ils ont observé quelque chose dans leur milieu, revenir sur leurs observations, demander des précisions, etc. Il pourrait établir une communication plus vivante avec son propre réseau plutôt que d'attendre que les membres lui transmettent des informations. Ça permettrait de leur rappeler l'existence du REIG et leur intérêt à s'en servir.

Par ailleurs, selon certains membres, le mécanisme d'échange sur les gangs est peu approprié. Il est lent et son processus est trop lourd. « Ça prend du temps. Il faut transmettre les observations et attendre la réponse avant de la transférer de nouveau à ses membres. » À leur avis, il est essentiel que la circulation de l'information entre les unités soit améliorée. Il semble également que l'information, une fois validée et traitée par les membres de l'unité de coordination, n'est pas systématiquement retournée au sein des unités de ramification par les chefs du réseau membres de l'unité de concertation. Certains d'entre eux font « un tri ». Ils transmettent à leurs membres ramifiés les informations qu'ils jugent vraiment pertinentes « parce qu'ils sont déjà submergés d'information » et pour éviter de créer un mouvement de panique dans leur milieu, notamment lorsque les informations ne les concernent pas directement.

Qualité et pertinence des informations échangées

La perception des membres de l'unité de concertation quant à la qualité et à la pertinence des informations échangées au sein du REIG varie considérablement. Pour certains, le réseau permet d'avoir des informations plus justes sur le phénomène que ce qu'ils peuvent aller chercher sur Internet ou dans les journaux, parce qu'elles ont été validées par un des représentants des services de la sécurité publique, membre de l'unité de coordination.

On peut donc s'y fier. Les informations sont suffisantes pour se faire une bonne idée du phénomène dans la région. Au début, beaucoup plus d'informations circulaient parce que le phénomène était davantage présent dans la région. Aujourd'hui, on suit les mouvements des gangs et leurs activités, on reste vigilant afin d'être mieux préparés à agir si quelque chose se déclençait. C'est un travail de prévention du phénomène.

D'autres considèrent que l'information circulant dans le réseau manque de pertinence puisqu'elle n'est pas suffisamment concrète pour les aider efficacement dans leur travail auprès des jeunes. Selon l'un des membres, les renseignements transmis sont souvent des anecdotes qui ne sont pas mis en contexte. Ils ne permettent pas de bien saisir la réalité. Un autre a ajouté : « J'aimerais en savoir plus sur le nombre de gangs, sur les membres de gangs, sur leur mode de recrutement, sur les lieux qu'ils fréquentent pour que je puisse vraiment aider mes jeunes ». À cet égard, lorsque des éléments d'information sont sous enquête policière, ils ne peuvent être partagés aux membres de l'unité de concertation et à leur ramification. Ils doivent demeurer confidentiels. Cette limite entraîne une certaine frustration, si l'on se fie aux dires de certains membres de l'unité de concertation : « Les informations livrées par l'unité de coordination semblent davantage filtrées qu'elles ne l'étaient au début du projet, restent plus en surface. On n'apprend pas beaucoup plus que ce qu'on entend dans les médias. C'est une table de plus qui s'intéresse aux jeunes ». Ces membres ont le sentiment que le REIG ne remplit pas sa mission de les éclairer quant au phénomène des gangs dans la région et qu'en conséquence : « La connaissance de l'ampleur du phénomène demeure très floue malgré la présence du REIG. Chacun perçoit le phénomène à sa façon, selon son milieu de pratique. Ça prend des échanges réciproques pour établir un climat de confiance ». La question de la confidentialité des informations échangées au sein du réseau ne semble pas réglée. Elle est revenue régulièrement lors des entrevues. L'un des membres faisait d'ailleurs ce commentaire :

Quand une concertation a comme objectif d'échanger de l'information, il faut que la notion de confidentialité soit claire et acceptée par tous. Sinon, les partenaires vont se désister. Il faut savoir aussi qui va utiliser l'information, comment et pour en faire quoi. Ça prend aussi une certaine réciprocité dans les échanges et une bonne connaissance des limites professionnelles de chacun des partenaires.

D'autres s'inquiétaient des impacts négatifs que peut présenter l'échange d'information sur les gangs dans les milieux de pratique.

On doit faire attention à ne pas susciter d'inquiétude ou de panique lorsque l'on transmet des informations sur le phénomène aux membres des unités de ramification, afin d'éviter des actions non pertinentes. Il faut faire attention à la façon de nommer les choses, choisir le bon véhicule pour le faire et le bon moment. Il faut faire attention à ne pas créer le phénomène, dramatiser, tomber dans le profilage social. Il faut savoir distinguer ce qui se rapporte aux gangs et ce qui est du mimétisme chez les jeunes.

L'un d'entre eux considérait qu'il était temps d'apporter des clarifications à ce sujet. Il souhaitait que la nature des informations recherchées et transmissibles au sein du REIG soit précisée, afin de réduire les impacts négatifs dans les milieux de pratique et de s'assurer de leur utilité pour les membres. À son avis, cet exercice serait aussi l'occasion de faire un questionnement sur la pertinence de cette fonction du réseau dans sa forme actuelle. Certains membres de l'unité de concertation trouvaient que les échanges qu'ils avaient entre eux, lors des rencontres de concertation, étaient plus profitables que l'information générée par le mécanisme de suivi des gangs, parce qu'ils leur permettaient d'en apprendre davantage sur les gangs.

Certains membres s'inquiétaient également du fait qu'aucune procédure ne permet de vérifier l'incidence des informations échangées dans le réseau sur la pratique des membres des unités de ramifications. À cet

égard, un des membres de l'unité de concertation se demandait comment optimiser les résultats de la démarche :

Il faudrait que je vérifie quel est l'impact de ces informations sur la pratique des membres de ma ramification mais aussi que je les stimule afin qu'ils fassent davantage d'observations et les rapportent et que leur intérêt soit maintenu. Actuellement, on sent un manque de clarté au niveau du rôle attendu des chefs du réseau à ce sujet.

Un autre allait dans le même sens en précisant que :

Chaque membre de l'unité de concertation devrait vérifier ce que font les membres de sa ramification avec les informations transmises et voir ce que ça change dans les milieux, auprès des jeunes en termes de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs. Ça prend des informations pertinentes à transmettre aux membres si on veut prévenir quelque chose.

3.6.6. Deuxième fonction : réseau d'information sur la problématique des gangs

Connaissance du phénomène et de la problématique des gangs

À leur arrivée au sein du réseau, la moitié des membres de l'unité de concertation connaissaient peu le phénomène des gangs dans la région. Seulement 16,7 % des membres disaient en avoir une bonne connaissance. La problématique liée aux gangs, quant à elle, semblait mieux connue puisque 58,3 % d'entre eux ont mentionné qu'ils avaient une bonne connaissance du mode de recrutement des gangs, des différents motifs d'adhésion des jeunes et des conséquences de cette adhésion. Ils savaient également quels sont les principaux signes à observer dans les milieux ou chez les jeunes qui sont plus à risque de se joindre à un gang, et ils pouvaient reconnaître ces signes.

Perception des compétences requises

Les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs étaient peu connues de la plupart des membres (25 %), voire pas du tout (33,3 %). Néanmoins, ils estimaient être en mesure de dépister les jeunes à risque (54,6 %). Ils se sentaient par ailleurs moins habiles à travailler en concertation (54,6 %).

Procédure à suivre relativement aux demandes d'information ou de formation sur la problématique des gangs

Toute demande d'information ou de formation se rapportant à la problématique des gangs doit franchir les différentes étapes du processus de suivi des gangs. Le membre faisant partie de l'une ou l'autre des unités de ramification du REIG transmet sa demande à son chef du réseau, lequel la dirige vers l'unité de coordination. On tentera de satisfaire la demande par l'intermédiaire du bulletin du REIG, par l'organisation d'une activité de sensibilisation ou de formation destinée à tous les membres ou par l'organisation d'un colloque, etc. Or, très peu de demandes ont été transmises aux membres de l'unité de coordination. Quinze demandes seulement ont transité par le mécanisme de suivi des gangs au cours de l'année 2009. Elles provenaient toutes de membres ramifiés de l'unité de coordination. Elles portaient

généralement sur des précisions relativement à des informations ayant circulé dans le réseau au regard des gangs dans la région (vérification de rumeurs, signes à observer, etc.). Le mécanisme permettant d'acheminer les demandes des membres a été jugé trop lourd et peu efficace par les membres de l'unité de concertation. La stratégie a dû être modifiée. À quelques occasions, le recours à un sondage a permis de recueillir les besoins de l'ensemble des membres du réseau en matière d'information ou de formation relativement à la problématique des gangs.

Appréciation des activités d'information et de formation sur la problématique des gangs

Tous les membres reconnaissent l'importance de posséder une bonne connaissance de cette problématique, compte tenu de sa complexité et des informations véhiculées par les médias. Il est important, selon l'un des membres, « de bien connaître la problématique des gangs pour être capable de différencier ce qui est normal comme comportement à l'adolescence et ce qui ne l'est pas. » Par ailleurs, comme le soulignait cet autre membre :

Le fait de posséder une certaine expérience comme intervenant jeunesse ne signifie pas que mes connaissances sont justes et complètes. Il est donc important d'avoir accès à des activités de formation reconnues pour s'assurer que les informations que nous partageons sont les mêmes et qu'elles sont exactes.

Différents sujets ont été évoqués par les membres, lors des entrevues individuelles. L'un d'entre eux a mentionné :

On a besoin de plus d'information sur le phénomène des gangs et de plus d'activités de formation sur la problématique. Il serait aussi intéressant de pouvoir partager nos expériences de travail et reconnaître les expertises développées par les partenaires. Mais, il faut faire attention à ne pas se disperser et perdre de vue la mission et la spécificité du REIG.

Les activités d'information et de formation sont également vues, par certains membres, comme un prétexte pouvant favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance au réseau puisqu'elles sont l'occasion de rappeler l'importance de la contribution de tous les membres dans une organisation comme le REIG et de reconnaître leurs efforts.

Certains membres ont toutefois mentionné que les activités offertes étaient davantage des activités de sensibilisation à la problématique plutôt que de véritables activités de formation parce qu'elles n'étaient pas structurées autour d'objectifs d'apprentissage. « Les activités ont favorisé la connaissance par une meilleure sensibilisation à la problématique. Une vraie formation permettrait de former des agents multiplicateurs. Actuellement, les informations contenues dans ces activités sont plutôt anecdotiques. » Il semble qu'elles ne permettent pas aux membres de se sentir mieux préparés et plus habiles à intervenir auprès des jeunes, dans un tel contexte. Un autre membre se demande s'il revient au REIG d'offrir des formations puisque « son mandat premier est de favoriser les échanges sur les gangs. Il n'est pas là pour développer les habiletés d'intervention de ses membres. Cependant, il pourrait les informer sur les occasions de formation qui s'offrent dans différents milieux. » Par ailleurs, certains considèrent que la planification d'une activité de formation requiert un investissement trop important et que le REIG ne dispose pas des ressources nécessaires pour mener à bien cette activité.

Le colloque organisé par la coordonnatrice du REIG, en 2007-2008, aidée dans sa tâche par les membres de l'unité de coordination et certains membres de l'unité de concertation, a été l'occasion de mobiliser les membres et de dynamiser le réseau tout en répondant à leur besoin d'information sur les gangs. Des chercheuses reconnues dans le domaine sont venues présenter les résultats de leurs travaux et certains intervenants ont partagé leurs façons de faire avec les jeunes. De façon générale, cette activité a été fort appréciée par les membres et semble avoir bien rempli son rôle. Le transfert de connaissances sur la problématique liée aux gangs et sur différentes façons d'aborder les jeunes et d'intervenir auprès d'eux s'est bien déroulé. Comme le soulignait l'un des participants, « le colloque a fourni une belle occasion de mieux s'informer sur différents sujets qui concernent les gangs. » Par ailleurs, la planification du colloque a eu des retombées intéressantes pour certains membres de l'unité de concertation, non seulement parce qu'ils ont apprécié l'expérience, mais aussi parce que l'activité leur a permis de travailler en concertation : « Chacun faisait son bout de chemin et on mettait nos compétences au service du REIG. On travaillait en collaboration. Ça a été une expérience très positive pour tous ceux qui ont participé à la planification du colloque ».

Appréciation des outils de communication

- Bulletins

Le REIG produit généralement de trois à quatre bulletins par année. Ils sont habituellement préparés par la coordonnatrice, sous la supervision des membres de l'unité de coordination. Ils contiennent des informations variées se rapportant à la vie du réseau (activités prévues et réalisées, rappel des objectifs poursuivis et des procédures, etc.). Ils servent également à transmettre des informations sur le phénomène des gangs dans la région, à partir des observations transmises au réseau par les membres des unités de ramification et par l'intermédiaire de la revue de presse. Il faut préciser que la coordonnatrice veille à ce que les informations contenues dans les bulletins du REIG ne puissent, en aucun cas, porter préjudice à quelqu'un ou à un milieu d'intervention. De façon générale, le contenu des bulletins est apprécié par les membres. Il est jugé pertinent et utile. Certains considèrent toutefois qu'il n'est pas suffisamment informatif pour justifier la production des bulletins eux-mêmes. « On pourrait transmettre ces informations par courriel tout simplement. » Il arrive également que les informations qui se trouvent dans les bulletins soient obsolètes au moment de leur parution ou que la revue de presse concerne plus directement la région de Montréal, de sorte que les informations présentent un moins grand intérêt pour les membres du REIG.

Les bulletins ont d'autres utilités pour certains membres de l'unité de concertation. L'un d'entre eux a mentionné que « les bulletins sont un des éléments parmi les plus intéressants du REIG. Je m'en sers pour maintenir l'intérêt des membres de ma ramification à l'endroit du réseau. Les informations sont bien ramassées, pertinentes et faciles à transférer à mes collègues ». Les bulletins sont vus comme un moyen permettant de dynamiser le réseau, notamment les unités de ramification. C'est d'ailleurs l'un des moyens les plus simples et les plus efficaces pour entretenir des liens avec les membres des unités de ramification sur une base régulière. Un autre membre considère que :

C'est un outil de communication pertinent et un bon complément aux informations échangées dans les rencontres de concertation. On peut revenir sur ces informations dans

les rencontres et en discuter afin de voir qu'est-ce qu'on peut faire avec ces informations dans nos milieux.

- Site intranet

Les membres de l'unité de coordination souhaitaient depuis quelques années créer un site intranet afin de mettre à la disposition de tous les membres du réseau un véritable outil de communication virtuel. Sans remplacer ou exclure le recours aux autres modes de communication, cet outil présentait selon eux un certain nombre d'avantages, notamment pour la mobilisation des membres en cas de besoin. On considérait également que l'Intranet pouvait contribuer à une circulation rapide des informations et des échanges entre les membres, à l'accessibilité et au transfert de connaissances et permettre la concentration des informations en un seul lieu. L'élaboration du site a souvent été retardée, faute de temps ou de ressources pour le créer, l'expérimenter et l'implanter. Alors qu'il était encore en expérimentation, au printemps 2010, plusieurs membres de l'unité de concertation doutaient déjà de son utilité réelle et de son efficacité future. Des problèmes d'accès n'avaient pas été réglés et son contenu risquait de doubler celui des bulletins. La création du site intranet n'a pas suscité l'intérêt souhaité auprès des membres. Pour que cet outil de communication soit vraiment pertinent et utile, il faudrait selon certains qu'il soit interactif et permette des échanges réguliers, tant au regard du phénomène des gangs dans la région (circulation des informations sur les observations que les membres font dans leur milieu) qu'au niveau de la problématique et des meilleures pratiques d'intervention (échange d'articles sur différents thèmes). Il faudrait également qu'il permette aux membres de laisser des informations sur leur organisation, les activités qu'ils planifient, etc. « Il faut que le site devienne une vitrine pour le réseau. Il faut que ce soit un plus, pas seulement une autre façon de communiquer entre nous, selon l'un des membres. » Cependant, certains ont émis des craintes quant à la façon de l'utiliser: « Il ne faut pas que le site remplace les contacts personnalisés entre les membres. Il ne faut pas qu'il devienne le principal outil de communication pour développer et maintenir les liens entre nous ».

3.6.7. Troisième fonction : réseau de concertation intersectorielle

Perception des membres quant au développement de la concertation au sein du REIG

Tous les membres reconnaissent l'importance de travailler en concertation en raison de la complexité de la problématique des gangs et pour maximiser les efforts déjà consentis à la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs dans chacune des organisations. Cependant, tous ne partagent pas le même avis en ce qui concerne le type de concertation développé et la place que celle-ci occupe au sein du REIG. L'expérience antérieure des membres au regard de la concertation intersectorielle, leurs attentes personnelles par rapport au réseau et celles de leur organisation et, enfin, leur disponibilité sont autant d'éléments qui conditionnent leur réflexion concernant le développement de la stratégie de concertation au sein du REIG.

Certains membres de l'unité de concertation voient la concertation comme une occasion d'échanger entre des partenaires provenant d'horizons professionnels très différents. À leur avis, « la concertation s'articule autour de la participation de chacun des membres partenaires, lorsqu'ils présentent leur organisme et leurs interventions. On sent beaucoup d'intérêt et d'attention ». Ces échanges leur apportent

des bénéfiques qu'ils apprécient davantage depuis que le réseau a effectué un virage en ce sens, en 2010. « Les rencontres de l'unité de concertation sont plus utiles et intéressantes depuis que les membres ont l'opportunité d'échanger sur leur pratique, leurs limites organisationnelles. » D'autres commentaires viennent appuyer cette appréciation :

Les membres se parlent davantage de ce qu'ils font dans leur milieu; on s'échange des trucs et de l'information sur ce que chacun fait dans son organisation; le REIG met chacun des partenaires en contact avec des personnes qu'il ne connaîtrait pas nécessairement autrement, à moins de participer aux mêmes tables de concertation; le REIG facilite les contacts qui sont plus directs, personnalisés et il permet de mieux connaître les organismes et ce qu'ils font; il est intéressant d'apprendre ce que font les autres partenaires, de se parler davantage et de développer des liens. Il est aussi intéressant de voir comment le phénomène des gangs est perçu différemment dans les milieux de pratique.

Certains considèrent qu'une meilleure connaissance des partenaires contribue au développement d'une bonne relation de confiance, laquelle est nécessaire à l'établissement de toute concertation. Ainsi, les quatre rencontres annuelles planifiées à l'intention des membres leur permettent essentiellement de mieux se connaître, de s'échanger des informations et de créer des liens plus étroits entre eux. Ces membres estiment que le REIG a réussi à mettre en place une concertation intersectorielle :

[...] parce qu'un ensemble de partenaires se sont regroupés, sensibilisés à la problématique et bénéficient d'informations privilégiées. Le partage d'information vient influencer le travail de chacun, vient nuancer les connaissances. Dans un tel contexte cependant, il est difficile de quantifier la concertation en bien livrable, comme la réalisation d'un projet commun. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que le REIG est d'abord et avant tout un réseau d'échange et d'information sur les gangs. Ça semble répondre aux attentes actuelles des membres.

D'autres membres, toutefois, estiment que la concertation n'est pas réellement présente au sein du REIG et que les conditions actuelles ne sont pas favorables à son développement. « On ne sent pas l'action concertée au sein du REIG. » À leur avis, il faut davantage qu'une bonne connaissance des partenaires, une relation établie sur la confiance et un échange d'information entre eux. Ils ont relevé certaines conditions que doit respecter toute démarche de concertation. À leur avis :

- « pour faire une action concertée, ça prend une raison de le faire et un certain leadership assumé par la coordonnatrice. Il faut être encouragé à le faire. Ça prend un sentiment d'appartenance, beaucoup d'interactions entre les membres, une bonne connaissance des autres partenaires. Ça prend aussi du temps. Actuellement, trois ou quatre rencontres par année, c'est trop peu pour s'engager réellement dans une action concertée. Mais, plus que cela, ce n'est pas vraiment réaliste à cause du manque de disponibilité de chacun;
- « pour y parvenir, il faut susciter l'échange, la participation, être à l'écoute des besoins de chacun, s'assurer que les suivis des demandes sont faits, attribuer des responsabilités à chacun des membres et en faire le suivi à chaque rencontre;

- « il faut impliquer davantage les membres en les amenant à parler de leurs expériences, mettre en valeur ce qu'ils ont mis sur pied dans leur propre organisation pour traverser la crise du *Wolf Pack*;
- « on doit se questionner sur la façon de prévenir l'adhésion des jeunes selon ce qui est observé dans le milieu. On doit se demander qu'est-ce qui peut être fait ensemble (chacun son bout de chemin selon sa spécificité). Prévenir, c'est aussi intervenir. Ce n'est pas juste faire des observations, c'est faire des liens;
- « pour qu'un projet de concertation se développe au sein du REIG, il faudrait avoir une vision régionale quant à la planification des services offerts aux jeunes et voir s'il y a des « trous » de services qui pourraient être comblés par le REIG, afin de resserrer les mailles du filet de sécurité autour des jeunes;
- « actuellement, l'action du REIG ne se situe pas sur une trajectoire de services où la continuité et la complémentarité des interventions sont assurées³⁶ ».

Ils font le même constat en ce qui concerne la planification et la réalisation d'un projet commun. « Le réseau n'a pas permis de faire des projets communs concernant les jeunes à risque avec la participation d'autres partenaires. On ne peut pas parler d'une véritable concertation. » « Éventuellement, cela pourrait conduire à la réalisation d'un projet commun, mais ça ne fait pas partie des objectifs actuels. »

Il est suggéré de maintenir l'intérêt des membres au regard de la concertation « en trouvant un projet mobilisateur », quoique cela semble plutôt difficile aux yeux de certains.

Il faut toutefois prendre en considération les enjeux financiers pour certains organismes qui sont constamment à la recherche de financement pour leurs propres projets. Il ne faudrait pas que le projet concerté du REIG soit en compétition avec ses propres partenaires pour la recherche de financement.

Dans un contexte où plusieurs tables de concertation sont préoccupées par les problématiques des jeunes, tous les organismes jeunesse sont appelés à travailler en concertation. Selon un des membres du REIG :

Un des enjeux est que ces organismes doivent aller chercher du financement pour leurs propres projets (donc, ils sont déjà en compétition entre eux). Il n'y a donc pas beaucoup de possibilités de réaliser un projet commun au sein du REIG qui demanderait du temps et des ressources en plus d'un financement à part. Pour qu'une action concertée soit possible, il faudrait un projet commun où chacun fait son bout de chemin selon son expertise auprès des jeunes. Actuellement, on se voit, on se connaît mieux, on règle certaines questions liées au fonctionnement du REIG et on se revoit après trois ou quatre mois. Il manque de continuité, d'intensité pour créer une véritable synergie au sein du REIG.

Certains sont allés plus loin dans leur réflexion en ajoutant que « ça prend un problème pour que les organisations s'impliquent activement en concertation ».

36. Extraits des entrevues individuelles réalisées en 2010 auprès des membres de l'unité de concertation.

Rencontres de l'unité de concertation

Les membres s'entendent pour dire que le climat des rencontres de l'unité de concertation est favorable aux échanges et au partage d'inquiétudes ou de questionnements. Cependant, ces réunions seraient d'intérêt inégal. « Certaines rencontres sont très intéressantes, surtout depuis qu'elles portent sur les expériences vécues dans chacun des milieux; d'autres semblent une perte de temps particulièrement lorsqu'elles portent sur le processus. » Certains membres considèrent qu'elles ne sont pas assez nombreuses et trop espacées dans le temps. Il est facile de « perdre le fil » entre les rencontres. Le manque d'orientation et de structure est le problème qui semble le plus préoccupant. L'utilité des rencontres et les bénéfices escomptés sont ouvertement remis en question par certains membres. Ils ont d'ailleurs fait des propositions quant aux ajustements qui pourraient être apportés.

Selon l'un des membres, les rencontres pourraient être structurées en trois temps :

- « la première heure pourrait servir à la présentation des membres (organisation et travail auprès des jeunes);
- « la deuxième heure porterait sur une activité de formation ou d'information à partir de thèmes choisis par les membres (selon leurs besoins);
- « la troisième heure permettrait de réaliser un projet en concertation (dans le but de mieux prévenir l'adhésion des jeunes aux gangs) ou d'évaluer un outil d'intervention jugé pertinent. Il est important que tous repartent de la rencontre en ayant appris et fait quelque chose d'utile pour leur travail auprès des jeunes ».

Un autre voyait les rencontres de la façon suivante :

- « première partie : un topo sur la situation des gangs depuis la dernière rencontre (qu'est-ce qui s'est passé depuis et faire un suivi sur ce qui s'était produit);
- « deuxième partie : se demander quelle est la situation sur le terrain pour chacun des partenaires présents (voir comment chacune des organisations s'est sentie directement concernée (ou non directement) par le phénomène de gangs au cours des derniers mois;
- « troisième partie : présentation des projets réalisés par les partenaires et ceux qui s'en viennent afin de favoriser la création de liens. Dans certains cas, cela pourrait permettre à certains partenaires de travailler sur un projet commun ».

De l'avis d'un autre membre encore, les rencontres pourraient également :

[...] servir à se questionner sur les meilleures pratiques à adopter face aux gangs et les actions préventives qui présentent le meilleur potentiel si on veut prévenir l'adhésion des jeunes (données scientifiques, expériences évaluées). Ça aiderait dans le travail qu'on doit faire.

3.7. Appréciation des principales retombées du REIG

Cette section du rapport présente les retombées du REIG relativement à ses trois fonctions : l'échange d'information sur les gangs, l'information sur la problématique des gangs ainsi que l'élaboration d'une stratégie de concertation intersectorielle. De plus, elle donne un aperçu de la satisfaction des membres au

regard du réseau. Les données ont été recueillies auprès des membres de l'unité de concertation et de la coordonnatrice du réseau.

3.7.1. Retombées du REIG au regard de l'échange d'information sur les gangs

De façon générale, on peut observer une certaine efficacité du mécanisme d'échange sur les gangs à bien jouer son rôle au sein du réseau. La plupart des membres de l'unité de concertation sont assez d'accord pour dire que le réseau a favorisé la création et le maintien d'un mécanisme efficace (43,8 %), l'utilisation régulière du mécanisme de suivi par les membres (50 %) et une circulation rapide des informations se rapportant aux gangs au sein du réseau (62,5 %). Les informations échangées leur apparaissent justes (50 %) et, dans la plupart des cas, elles sont utiles à leur travail (40 %). La perception qu'ils ont, quant à la pertinence des informations échangées entre eux, est toutefois partagée. Quarante-trois virgule huit pour cent (43,8 %) des membres considèrent que le réseau favorise l'échange d'information pertinente alors que 31,2 % sont plutôt en désaccord. Certains trouvent que le réseau leur donne accès à un plus grand nombre d'informations que ce qu'ils pourraient obtenir par eux-mêmes (46,7 %), mais cet avis est loin d'être partagé par tous les membres. Leur perception diffère également en ce qui concerne l'échange d'information « en temps réel » sur ce qui se passe dans la région au regard des gangs. La majorité des membres sont assez d'accord pour dire que les informations sont échangées au moment où les manifestations sont observées (68,7 %) et que les informations circulent rapidement entre les membres (62,5 %).

La plupart des membres considèrent que le réseau a réellement contribué à améliorer leur connaissance du phénomène des gangs dans la région (53,3 %). L'avis des autres membres est partagé sur ce sujet : un peu plus du quart (26,7 %) sont assez d'accord alors que 20 % sont plutôt en désaccord. Leurs avis sont également partagés en ce qui concerne la diffusion d'un message clair (50 % sont assez d'accord), permettant une interprétation commune du phénomène des gangs (43,8 % sont tout à fait d'accord alors que 31,2 % sont peu d'accord). Enfin, certains membres considèrent que le REIG favorise la production d'un portrait complet de la situation des gangs dans la région (50 % sont assez d'accord) alors que d'autres sont plutôt en désaccord (37,5 %).

Tableau II
Retombées du REIG au regard de l'échange d'information sur les gangs

RETOMBÉES	TOUT À FAIT D'ACCORD	ASSEZ D'ACCORD	PEU D'ACCORD	EN TOTAL DÉSACCORD
La création et le maintien d'un mécanisme efficace de suivi des gangs procédant par messagerie électronique	6 37,5	7 43,8	3 18,7	0 0,0
L'utilisation régulière du mécanisme de suivi des gangs par les membres de l'unité de ramification	4 25,0	8 50,0	3 18,8	1 6,2
L'échange d'informations justes sur les gangs	5 31,2	8 50,0	3 18,8	0 0,0
L'échange d'informations pertinentes sur les gangs	7 43,8	4 25,0	5 31,2	0 0,0

RETOMBÉES	TOUT À FAIT D'ACCORD	ASSEZ D'ACCORD	PEU D'ACCORD	EN TOTAL DÉSACCORD
L'échange d'informations utiles pour votre travail	6 40,0	6 40,0	3 20,0	0 0,0
L'échange d'un plus grand nombre d'informations sur les gangs que ce que vous pourriez obtenir vous-mêmes	7 46,7	5 33,3	2 13,3	1 6,7
L'échange d'informations en temps réel sur ce qui se passe dans la région concernant les gangs	3 18,8	11 68,7	2 12,5	0 0,0
Une circulation rapide des informations se rapportant aux gangs entre les membres du réseau	4 25,0	10 62,5	2 12,5	0 0,0
La diffusion d'un message clair se rapportant au phénomène des gangs dans la région	6 37,5	8 50,0	2 12,5	0 0,0
Une interprétation commune du phénomène des gangs dans la région	7 43,8	4 25,0	5 31,2	0 0,0
La production d'un portrait complet de la situation des gangs dans la région	1 6,2	8 50,0	6 37,5	1 6,3
Une meilleure connaissance du phénomène des gangs dans la région	8 53,3	4 26,7	3 20,0	0 0,0

3.7.2. Retombées du REIG au regard de l'information sur la problématique des gangs

De façon générale, l'expérience du REIG a clairement favorisé l'acquisition de connaissances nouvelles se rapportant à la problématique des gangs (62,5 %) et une meilleure compréhension de cette problématique (56,3 %). La plupart des membres sont tout à fait d'accord avec cela. Un peu plus de la moitié des membres étaient assez d'accord pour dire que le REIG a contribué à une définition commune de ce qu'est un gang (56,2 %).

Par ailleurs, il semble que le REIG ait favorisé, dans une certaine mesure, le transfert de connaissances sur des problématiques connexes à celle des gangs à partir de l'expertise développée par les membres dans leur pratique auprès des jeunes (62,5 %), du partage d'outils d'intervention (62,5 %) et du développement de nouvelles compétences liées à l'identification précoce des jeunes à risque d'adhérer aux gangs (56,3 %). Les membres sont se dits assez d'accord avec ces derniers énoncés, mais compte tenu des avis très partagés sur ce sujet, tout porte à croire que le réseau a peu contribué à l'acquisition de connaissances nouvelles concernant les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs. La plupart des membres (43,8 %) sont peu d'accord avec l'acquisition de ce type de connaissances.

Tableau III
Retombées du REIG au regard de l'information sur la problématique des gangs

RETOMBÉES	TOUT À FAIT D'ACCORD	ASSEZ D'ACCORD	PEU D'ACCORD	EN TOTAL DÉSACCORD
Une définition commune de ce qu'est un gang	7 43,8	9 56,2	0 0,0	0 0,0
L'acquisition de connaissances nouvelles sur la problématique liée aux gangs	10 62,5	3 18,7	3 18,7	0 0,0
Une meilleure compréhension de la problématique liée aux gangs	9 56,3	6 37,5	1 6,2	0 0,0
L'acquisition de connaissances nouvelles sur les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion aux gangs	4 25,0	5 31,2	7 43,8	0 0,0
Le développement de nouvelles compétences liées à l'identification précoce des jeunes à risque d'y adhérer	2 12,5	9 56,3	5 31,2	0 0,0
Le transfert de connaissances sur des problématiques connexes à partir de l'expertise des membres	6 37,5	10 62,5	0 0,0	0 0,0
Le partage d'outils d'intervention	2 12,5	10 62,5	4 25,0	0 0,0

3.7.3. Retombées du REIG au regard de la stratégie de concertation intersectorielle

La majorité des membres sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils ont vécu une expérience positive de concertation intersectorielle (75 %), notamment parce que le réseau a favorisé la création de nouvelles relations de partenariat entre les membres (62,5 %), une meilleure connaissance des partenaires associés au réseau, de leur expertise et de leurs projets (56,3 %), la mise en commun des forces, des connaissances et des moyens de chacun des membres (56,3 %) de même que l'amélioration de leur pouvoir d'agir au sein du réseau (56,3 %). Le réseau aurait également favorisé une meilleure communication entre les partenaires (50 %) et le développement de relations égalitaires qui transcendent la nature des organisations représentées par leurs membres (50 %). Ce sont les principaux bénéfices qu'ils perçoivent de la stratégie de concertation mise de l'avant au sein du REIG. Ces bénéfices concernent principalement les relations entre les membres.

Ils ont également perçu d'autres bénéfices de la stratégie de concertation, mais dans une moindre mesure. Ainsi, la majorité des membres sont assez d'accord avec le fait que l'expérience du REIG a favorisé la production d'un discours commun entre les membres et le partage de valeurs communes (75 %), de même que la prise en charge collective de la problématique liée aux gangs par des actions concrètes visant la prévention du phénomène des gangs dans la région (66,7 %). À leur avis, le REIG a aussi favorisé l'augmentation de leur pouvoir d'agir sur les situations concernant les gangs dans leur milieu de travail (60 %) et le développement d'une capacité d'agir collective (56,3 %). Près de la moitié des membres (53,3 %) partagent la même opinion concernant la possibilité que leur a fournie le REIG de mettre en

commun les ressources et les services des différents partenaires autour des jeunes à risque d'adhérer aux gangs. Ils sont assez d'accord pour dire que le réseau a favorisé cette mise en commun (53,3 %).

Sur le plan personnel, la stratégie de concertation a semblé apporter moins de bénéfices aux membres de l'unité de concertation. Néanmoins, cinquante pour cent d'entre eux sont assez d'accord pour dire que le REIG a permis de diminuer leur sentiment d'impuissance à l'égard de la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs, et un peu plus du tiers des membres (35,7 %) considèrent qu'il a contribué à l'amélioration de leur sentiment de sécurité personnelle au regard des gangs.

Tableau IV
Retombées du REIG
au regard de la stratégie de concertation intersectorielle

À VOTRE AVIS, LE REIG A PERMIS :	TOUT À FAIT D'ACCORD	ASSEZ D'ACCORD	PEU D'ACCORD	EN TOTAL DÉSACCORD
L'augmentation de votre sentiment de sécurité personnelle au regard des gangs	5 35,7	5 35,7	4 28,6	0 0,0
La diminution de votre sentiment d'impuissance face à la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs	5 35,7	7 50,0	2 14,3	0 0,0
La production d'un discours commun entre les membres et de valeurs partagées	3 18,3	12 75,0	1 6,2	0 0,0
Une meilleure connaissance des partenaires associés au réseau, de leur expertise et de leurs projets	9 56,3	7 43,7	0 0,0	0 0,0
Une meilleure communication entre les partenaires du réseau	8 50,0	7 43,8	1 6,2	0 0,0
Le développement de relations égalitaires qui transcendent la nature des organisations représentées	8 50,0	7 43,8	1 6,2	0 0,0
La création de nouvelles relations de partenariat entre les membres du réseau	10 62,5	4 25,0	2 12,5	0 0,0
L'amélioration de votre pouvoir d'agir au sein du réseau (<i>empowerment</i> individuel)	9 56,3	5 31,2	2 12,5	0 0,0
La mise en commun des forces, des connaissances et des moyens de chacun des membres	9 56,3	6 37,5	1 6,2	0 0,0
La prise en charge collective de la problématique liée aux gangs par des actions concrètes	3 20,0	10 66,7	2 13,3	0 0,0
La possibilité de mettre en commun les ressources et les services des différents partenaires	6 40,0	8 53,3	1 6,7	0 0,0
Le développement d'une capacité d'agir collective (<i>empowerment</i> organisationnel)	4 25,0	9 56,3	3 18,7	0 0,0
L'augmentation de votre pouvoir d'agir sur les situations liées aux gangs dans votre pratique	3 20,0	9 60,0	3 20,0	0 0,0
Une expérience positive de concertation intersectorielle	12 75,0	4 25,0	0 0,0	0 0,0

3.7.4. Retombées du REIG pour les organisations partenaires

La majorité des membres de l'unité de concertation considèrent que leur organisation retire des bénéfices de l'expérience du REIG dans la région, notamment en termes de mobilisation autour du phénomène des gangs. Ils s'entendent pour dire que le REIG a très clairement favorisé cette mobilisation (80 %). À leur avis, de nouveaux liens de partenariat ont été développés (62,5 %), et il leur semble qu'une meilleure collaboration existe entre les milieux institutionnel et communautaire (62,5 %), ce qui contribue à l'établissement d'une véritable concertation régionale intersectorielle au regard des gangs (62,5 %). Les organisations semblent également bénéficier d'une plus grande crédibilité dans la communauté concernant les gangs (46,7 %).

La plupart des membres sont assez d'accord pour dire que l'expertise développée au sein du REIG profite à leur organisation en raison de sa qualité (57,1 %) et que le réseau a contribué à une coordination plus efficace des actions préventives sur le terrain (50 %).

Ils ont toutefois des avis partagés concernant l'effet du REIG sur la façon d'intervenir auprès des jeunes. S'ils ont amélioré leurs habiletés à identifier de façon précoce les jeunes à risque d'adhérer aux gangs, l'organisation qu'ils représentent n'a pas nécessairement changé ses façons de faire. Seulement 15,4 % des membres étaient tout à fait d'accord pour dire que des changements avaient été apportés au sein de leur organisation, sauf en ce qui concerne la rapidité des interventions auprès des jeunes qui apparaissent plus vulnérables. De façon générale, ces interventions se font plus rapidement (38,5% des membres sont tout à fait d'accord ou assez d'accord).

Tableau V
Retombées du REIG pour les organisations partenaires

L'EXPÉRIENCE DU REIG EST UNE VALEUR AJOUTÉE POUR MON ORGANISATION EN RAISON :	TOUT À FAIT D'ACCORD	ASSEZ D'ACCORD	PEU D'ACCORD	EN TOTAL DÉSACCORD ¹
D'une plus grande mobilisation face au phénomène des gangs dans la région	12 80,0	3 20,0	0 0,0	0 0,0
Des changements apportés dans la façon de dépister les jeunes susceptibles d'adhérer aux gangs	2 15,4	6 46,2	5 38,5	0 0,0
De la capacité de votre organisation à intervenir plus rapidement auprès des jeunes à risque d'adhérer aux gangs	5 38,5	5 38,5	3 23,0	0 0,0
Des nouveaux liens de partenariat développés avec d'autres membres du réseau	10 62,5	6 37,5	0 0,0	0 0,0
D'une meilleure collaboration entre le secteur institutionnel et le milieu communautaire	10 62,5	5 31,3	1 6,2	0 0,0
D'une plus grande crédibilité de votre organisation dans la communauté concernant les gangs	7 46,7	5 33,3	3 20,0	0 0,0
D'une coordination plus efficace des actions préventives sur le terrain	4 28,6	7 50,0	3 21,4	0 0,0
De la qualité de l'expertise développée au sein du réseau	6 42,9	8 57,1	0 0,0	0 0,0

L'EXPÉRIENCE DU REIG EST UNE VALEUR AJOUTÉE POUR MON ORGANISATION EN RAISON :	TOUT À FAIT D'ACCORD	ASSEZ D'ACCORD	PEU D'ACCORD	EN TOTAL DÉSAACCORD ¹
De l'établissement d'une véritable concertation régionale intersectorielle	10 62,5	5 31,3	1 6,2	0 0,0

3.8. Satisfaction des membres de l'unité de concertation du REIG

De façon générale, les membres sont satisfaits de leur participation au REIG (50 % sont tout à fait d'accord ou assez d'accord). Cette expérience leur apparaît satisfaisante, notamment parce que le REIG a contribué à leur enrichissement professionnel (56,3 %) et personnel (50 %), en plus d'avoir encouragé la pleine participation de tous les partenaires associés au réseau (62,5 %). Toutefois, il ne semble pas que leur participation aux activités du REIG ait eu autant d'incidence sur leur satisfaction au travail, au sein de leur organisation.

Certains membres considèrent avoir pleinement atteint leurs objectifs personnels en faisant partie du réseau (37,5 %); la majorité des autres sont assez d'accord (56,3 %). Leurs avis sont également partagés en ce qui concerne l'atteinte des objectifs poursuivis par le REIG. La moitié des membres sont assez d'accord pour dire qu'ils sont atteints. Enfin, 50 % des membres ont manifesté clairement leur intérêt à demeurer au sein du REIG, alors que les autres semblent avoir certaines réserves. Ils sont assez d'accord à l'idée de poursuivre leur participation.

Tableau VI
Satisfaction des membres de l'unité de concertation du REIG

SATISFACTION DES MEMBRES	TOUT À FAIT D'ACCORD	ASSEZ D'ACCORD	PEU D'ACCORD	EN TOTAL DÉSAACCORD
Je suis satisfait-e de ma participation au REIG.	8 50,0	8 50,0	0 0,0	0 0,0
Je trouve que ma participation au REIG est enrichissante sur le plan personnel.	8 50,0	8 50,0	0 0,0	0 0,0
Je trouve que ma participation au REIG est enrichissante sur le plan professionnel.	9 56,3	7 43,7	0 0,0	0 0,0
Globalement, ma participation au REIG accroît ma satisfaction au travail.	6 40,0	6 40,0	3 20,0	0 0,0
J'ai atteint mes objectifs personnels comme membre du réseau.	6 37,5	9 56,3	1 6,2	0 0,0
Je suis intéressé-e à poursuivre ma participation au REIG.	7 50,0	7 50,0	0 0,0	0 0,0
Je trouve que le REIG encourage la pleine participation de tous les partenaires associés au réseau.	10 62,5	5 31,2	1 6,2	0 0,0
Les objectifs du REIG sont atteints.	7 43,8	8 50,0	1 6,2	0 0,0

IV – Conditions de succès du REIG

Le fait de recourir à un réseau peut s'expliquer par les potentialités qu'il offre pour tenter de mieux connaître le phénomène des gangs et suivre son évolution, dans la région de Québec. On le sait, le contexte lié aux gangs a changé au fil des années et les travaux du REIG se sont poursuivis dans un effort d'adaptation et d'ajustement. Le réseau cumule des réussites, mais il présente également son lot de difficultés. Comment déterminer alors le succès réel de cette expérience? L'appréciation du réseau, tant du point de vue de son fonctionnement qu'au niveau de ses principales retombées, a été effectuée par les membres de l'unité de concertation. L'expérience québécoise (projet TIGR), à laquelle il aurait été intéressant de se référer aux fins d'une comparaison, n'a malheureusement pas été soumise à une évaluation. Il fallait donc trouver une manière de valider les résultats du projet. Pour ce faire, l'évaluation du REIG s'est appuyée sur un ensemble de conditions reconnues pour assurer le succès d'un réseau, mentionnées dans les travaux de Robeson (2009)³⁷. Ce quatrième chapitre du rapport d'évaluation présente les résultats de cette analyse.

4.1. Analyse de l'expérience du REIG à partir des conditions de succès d'un réseau

Les conditions de succès d'un réseau ont été compilées par Robeson (2009), à partir des écrits de différents auteurs sur le sujet. Voici les principales :

- « fixer un objet et des objectifs clairs;
- « veiller à la hiérarchie des besoins;
- « offrir une culture de confiance dans les valeurs essentielles énoncées;
- « remplir des rôles précis et assurer un leadership efficace;
- « posséder une infrastructure souple;
- « offrir des processus favorables ;
- « assurer un équilibre entre l'homogénéité et la diversité;
- « disposer des ressources adéquates;
- « démontrer la valeur du réseau. »

4.1.1. Fixer un objet et des objectifs clairs

Il n'est pas suffisant de partager les mêmes constats au regard du problème des gangs et de démontrer une volonté commune d'agir pour que le réseau prenne forme et fonctionne avec succès. Il faut que les membres partagent une même vision de l'objet sur lequel ils veulent intervenir en réseau et s'accordent sur un certain nombre d'objectifs à atteindre collectivement. Ainsi, l'une des premières conditions de succès d'un réseau concerne la clarté de son objet et de ses objectifs. Comme le rapportent différents auteurs, « aux premiers stades de la création d'un réseau, il est essentiel qu'il y ait une compréhension

37. *Op. cit.*, p. 15.

mutuelle négociée, commune et claire de l'objet et des objectifs du réseau »³⁸. Si cette condition est essentielle au cours des phases de planification et de formation du réseau, elle apparaît tout aussi importante chaque fois que celui-ci amorce une nouvelle étape de son développement ou de son déploiement, ou qu'il traverse une période de crise.

Objet du réseau

Le REIG ne constitue pas l'objet du réseau. L'information sur les gangs en est l'objet. Pour que cet objet soit clair, il faut savoir ce qu'est un gang, de quel type de gang il est question et quels sont les signes ou indices s'y rapportant. Dans la littérature, différents termes sont utilisés de façon interchangeable. On parle de gangs de rue, de gangs de jeunes, de bandes de jeunes, pour ne nommer que ceux-là. On note que malgré l'intérêt porté à ce phénomène depuis plusieurs années et par de nombreux auteurs, il n'y a pas de consensus autour de la définition de ce qu'est un gang, un membre de gang ou des activités qui relèvent d'un gang. Plusieurs raisons ont été évoquées pour tenter d'expliquer cette absence de consensus. La plupart concernent le caractère fluctuant et imprévisible du phénomène lui-même et le fait que la définition puisse être teintée par les attributs de la fonction assumée par les personnes qui tentent de le définir. Il apparaît clairement, par exemple, que la sécurité publique ne s'appuie pas sur les mêmes critères que les groupes communautaires pour définir le phénomène des gangs.

Au cours des premières années de l'expérimentation du REIG, ses membres se sont intéressés aux gangs de rue. Le contexte qui prévalait à ce moment justifiait que l'on cible ces gangs. Depuis l'année 2009, la cible de leurs observations a changé. Elle porte sur les gangs de jeunes ou les gangs émergents plutôt que sur les gangs de rue. Cette nouvelle cible semble coller davantage à la réalité des partenaires du réseau, qui, pour la majorité, oeuvrent auprès des jeunes de 18 ans et moins. Au cours de la même année, les membres du REIG ont formulé leur propre définition de ce qu'est un gang en l'appuyant sur leur expertise professionnelle et sur leur expérience dans le réseau. Ils ont tenu compte également de la définition du ministère de la Sécurité publique et de celle du Service de renseignement criminel de Québec. Ces deux définitions concernent plus directement les gangs de rue. Elles sont toutefois assez larges de sens pour inclure les gangs de jeunes et les gangs émergents. Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant de constater qu'il subsiste au sein du REIG des imprécisions liées à la définition du concept de « gang » et, par conséquent, à la reconnaissance des signes ou des incidents à observer dans les milieux des jeunes.

Mais, au-delà des définitions et des signes à observer, l'information est une notion centrale dans le contexte d'un réseau d'échange et d'information. Or, l'information sur les gangs est considérée par plusieurs membres du REIG comme « sensible », même si elle ne permet pas d'identifier des jeunes en particulier ou de constituer de dossier. D'autres groupes se sont butés à des difficultés similaires en tentant d'établir des réseaux d'échange, en raison de la sensibilité de l'information de première main dont de tels réseaux doivent disposer s'ils veulent remplir la mission qu'ils se sont donnée. Ainsi, lors de la

38. AGRANOFF et MCGUIRE, 2001; GARAVAN et coll., 2007; GARCIA et DOROHOVICH, 2005; KIM, 2000; PROVAN et coll., 2007; RIVERA ET ROGERS, 2006; SOBRERO, 2008, cités dans ROBESON, P. (2009). *Le réseautage en santé publique : analyse de la valeur des réseaux pour les centres nationaux de collaboration en santé publique*, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Université McMaster, Ontario, 89 p.

mise en place d'une action intersectorielle pour la prévention du phénomène des gangs dans le cadre du projet *Jeunesse et gangs de rue*, les trois localités pilotes ont été confrontées à certaines difficultés liées à l'information à échanger et à faire circuler dans leur réseau. Voici les constats qui ont été faits.

Ces projets ont d'abord soulevé le besoin que les échanges soient encadrés par des protocoles qui se sont avérés extrêmement difficiles à définir. Cette idée fut totalement abandonnée. Les comités en sont venus à la conclusion qu'une telle information ne pouvait être générée et partagée que par un petit nombre d'acteurs dont le mandat social est centré sur la sécurité publique. Les autres intervenants, ceux particulièrement qui n'œuvrent pas à l'intérieur d'un cadre légal, ne peuvent y participer sans courir le risque de trahir et de rompre des liens de confiance chèrement gagnés. Un réseau d'action multisectorielle ne peut donc pas être un lieu d'échange d'information se rapportant à des faits servant à repérer, à identifier et à surveiller certains groupes ou certains individus en particulier. Rien n'empêche cependant que cette information porte sur de nouvelles tendances ou certaines manifestations du phénomène, plus générales. Mais le plus utile, dans le contexte d'une action multisectorielle, est encore que cette information porte sur des connaissances servant à comprendre le phénomène, sur les préoccupations des intervenants, ainsi que sur des projets ou des initiatives méritant le soutien des communautés³⁹.

La sensibilité des informations qui sont à la base des échanges entre les membres du REIG peut aider à comprendre les difficultés rencontrées par le réseau depuis plusieurs années quant au nombre et à la qualité des informations échangées.

Objectifs du réseau

Le travail en réseau n'est pas simple à réaliser; il a besoin de balises claires pour aider à sa planification et à son exécution. La poursuite d'objectifs communs et acceptés par tous est alors vue comme une condition nécessaire à son succès, particulièrement dans un contexte aussi changeant que celui des gangs. Dans le cas du REIG, les objectifs ont peu changé au fil des années. Ils ont toujours obtenu l'assentiment des membres. Malgré une formulation assez générale, ils ont contribué à la définition de la philosophie et des orientations principales du réseau en plus de préciser les principales étapes à franchir pour s'implanter et se déployer. Mais, ils font peu état des changements attendus tant pour les membres que pour les organisations qu'ils représentent. Ce sont davantage des objectifs opérationnels liés à l'implantation et au déploiement du réseau.

Par ailleurs, la « parenté » entre certains concepts peut expliquer une certaine confusion quant aux objectifs poursuivis par le REIG, notamment en ce qui concerne le réseau, le travail en réseau et la concertation. Un réseau est par définition « un ensemble organisé de plusieurs personnes physiques ou morales, dites acteurs du réseau, dispersées dans une zone territoriale donnée, de compétences différentes et complémentaires, qui agissent pour un objectif commun, selon des normes et des valeurs partagées, sur

39. HAMEL, S. et coll. (2006). *Guide d'action intersectorielle pour la prévention du phénomène des gangs*, Institut de recherche pour le développement des jeunes (IRDS), CJM-IU, 91 p.

la base d'une coopération volontaire pour améliorer la prise en charge d'une communauté⁴⁰ » ou d'un problème social. Par ailleurs, la notion de réseau « substitue à une vision statique de la réalité une vision dynamique qui met l'accent sur la circulation, la communication, la coordination et la régulation⁴¹ ». Sur le plan théorique, le REIG possède ces différentes caractéristiques de la définition d'un réseau. Par ailleurs, le travail en réseau, et non pas dans un réseau :

[...] désigne généralement des pratiques où les services et les professionnels œuvrent ensemble et de manière interdépendante afin de répondre à une situation ou à un problème social complexe. Le réseau de professionnels est généralement envisagé comme un système d'acteurs qui coopèrent :

- sur la base d'un intérêt commun pour un problème ou une situation problématique;
- sur la base d'un échange volontaire entre membres considérés comme égaux et autonomes;
- provenant d'horizons, de secteurs et de champs différents;
- dans une structure floue et flexible qui consacre toujours l'idée d'un ensemble de professionnels autonomes, occupant des positions égalitaires, dans une approche horizontale⁴².

Le travail en réseau est d'abord et avant tout un travail basé sur la coopération dans les organisations partenaires et entre les organisations. « La coopération est le maître mot du travail en réseau. Coopérer, c'est interagir, pas seulement échanger ou communiquer. Il est nécessaire de penser la coopération en termes d'actions de coopération⁴³. » Si les principales caractéristiques du REIG vont dans le sens de la définition théorique d'un réseau, c'est au regard de certains aspects de la définition du travail en réseau que le REIG s'en éloigne, notamment le fait que les membres doivent occuper des positions égalitaires, dans une approche horizontale. L'approche préconisée au sein du REIG est hiérarchisée verticalement, et les membres de l'unité de coordination détiennent un pouvoir différent de celui des membres des deux autres unités, et ce, malgré la mise en place récente d'une coordination en collégialité. Ainsi, tous les membres n'occupent pas des positions égalitaires puisque les trois unités du réseau ont des fonctions spécifiques et les membres, des rôles différents à jouer. Cela ne signifie pas pour autant que certains rôles soient moins importants que d'autres. Il a en effet été démontré que le réseau ne peut fonctionner efficacement sans la collaboration étroite de tous ses membres.

L'approche du REIG est également basée sur la concertation, laquelle suppose un questionnement et une analyse de la situation des gangs, qui devraient permettre d'aller plus loin que le travail en réseau et ouvrir sur le partenariat. Selon Ninacs (2002), auteur québécois reconnu pour son apport important à la compréhension et à l'utilisation de la notion de concertation dans ses travaux :

40. SIMONDI, E. (2007). *Du partenariat au travail en réseau : un changement de regard en travail social*, [En ligne]. [<http://storage.canalblog.com/90/87/91709/19817370.pdf>] (Consulté en novembre 2011).

41. *Ibid.*

42. BARTHOLOMÉ, C. (2007). *Quatre questions d'évaluation sur le travail en réseau*, [En ligne]. [www.intermag.be/index.php?option=com] (Consulté en juin 2010).

43. LEBOTERF, G. (2004). *Savoir travailler en réseau : une compétence collective à développer dans les organisations et les territoires*, 8 p. [En ligne]. [www.arifor.fr/IMG/pdf/travail-en-reseau.pdf] (Consulté en mai 2010).

La concertation est un processus volontaire, plus ou moins formel et décisionnel où sont mises en commun des analyses et des solutions à des problèmes reconnus. Elle rassemble des acteurs sociaux qui cherchent un consensus fondé sur une problématique commune, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des politiques économiques et sociales. Les mandats peuvent être très larges ou spécifiques, les engagements plus ou moins liants⁴⁴.

Ainsi, il est possible de croire que les finalités du REIG, en termes de concertation, rejoignent davantage celles du travail en réseau. LeBoterf (2004) distingue quatre finalités du travail en réseau, qui se situent dans la lignée des actions du REIG :

- « *Le support à un acteur individuel et collectif.* Il s'agit de fournir des ressources (savoirs, expertises, informations, relations, financement...) dont il a besoin pour agir mais qu'il ne possède pas face à un problème à résoudre, à un événement ou un aléa auquel il doit faire face, à un projet qu'il doit réaliser.
- « *L'action collective* dont la finalité explicite est une production ou une action à réaliser ensemble par plusieurs acteurs. Ils ne sont pas au service d'un acteur mais au service d'une mission collective (ex. réseau organisé autour d'une mission de veille, réseau ayant comme objectif la création d'un outil de communication).
- « *Le partage et la capitalisation de pratiques professionnelles.* Les acteurs du réseau cherchent à faire progresser les pratiques de chacun de leurs membres à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun qui doit progressivement en résulter.
- « *Les apprentissages réciproques.* Les acteurs du réseau ne cherchent pas à créer un savoir collectif mais à rendre possible l'enrichissement des uns par les autres, en échangeant des connaissances et des savoir-faire, en fournissant des aides réciproques, en faisant en sorte que chaque acteur soit simultanément apporteur et récepteur, formateur et formé, enseignant et enseigné⁴⁵. »

4.1.2. Veiller à la hiérarchie des besoins

Pour être efficace, le REIG doit considérer les besoins auxquels il est appelé à répondre et les motivations de ses membres à collaborer à ses activités. Le fait de se connecter à un réseau doit répondre à un besoin réel puisque les principales motivations personnelles à participer aux activités du REIG sont clairement associées aux bénéfices que cela procure aux membres et à leur organisation. Il est permis de croire que pour susciter la participation, le lien entre l'objet du réseau, soit l'information sur les gangs, et la motivation des membres et des partenaires à faire partie du réseau doit être clair. À cet égard, on peut observer trois types de motivation parmi les membres de l'unité de concertation. La première et la

44. LAMOUREUX (1996); TREMBLAY et FONTAN (1994), cités dans LEROUX, R., et W. A. NINACS (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Revue de littérature, Institut national de santé publique du Québec, Québec, 37 p.

45. *Op. cit.*, p. 74.

principale motivation des membres est liée à l'échange d'information sur les gangs, à l'acquisition de connaissances nouvelles sur la problématique des gangs, au partage de connaissances et d'expériences avec d'autres partenaires dans le but de s'enrichir eux-mêmes sur le plan professionnel et pour contribuer à l'enrichissement de leur organisation quant au phénomène et à la problématique des gangs. Cette motivation est davantage orientée vers les membres du réseau. Leurs attentes sont généralement satisfaites lorsqu'ils ont obtenu l'information recherchée. Le second type de motivation est lié à l'action concertée dans les milieux des jeunes. L'intérêt des membres issus du milieu communautaire, notamment, porte non seulement sur l'échange d'information et de connaissances mais également sur les façons d'intervenir en complémentarité et en continuité auprès des jeunes à risque d'adhérer aux gangs. Leur motivation est plus large et elle implique une démarche plus longue. On peut constater que leurs attentes associées spécifiquement au développement d'une action concertée ne sont pas pleinement satisfaites parce que la stratégie de concertation mise en place ne le permet pas vraiment. Il n'y a pas de plan d'action appuyé par une vision globale de la problématique, laquelle proposerait des interventions à faire de façon concertée afin de prévenir l'adhésion des jeunes aux gangs. Enfin, la troisième motivation dépasse le cadre régional de l'expérience. Elle est liée au développement d'une expertise globale au regard des gangs dans la région et à l'extérieur de la région. Elle est basée sur une vision à plus long terme. On peut voir que les différentes motivations des membres contribuent, dans une certaine mesure, à façonner leur façon d'envisager l'élaboration, l'implantation et même la pérennité du REIG.

4.1.3. Offrir une culture de confiance dans les valeurs essentielles énoncées

Tous s'entendent pour dire que le travail en réseau n'est pas possible s'il ne repose pas sur la confiance mutuelle. Dans le cas du REIG, on peut constater à quel point cette confiance est primordiale puisque l'échange d'information sur les gangs au sein du réseau requiert une base solide au niveau de la confiance alors que la relation de confiance est au cœur de la stratégie basée sur la concertation. Elle s'est établie progressivement entre les membres, d'abord au sein de l'unité de coordination, puis avec les membres de l'unité de concertation et leurs membres ramifiés. Elle s'est renforcée au cours des dernières années, mais demeure fragile.

Pour que la confiance ait des chances de s'établir, les membres du REIG ont eu recours à différentes stratégies au fil des années. L'une des stratégies privilégiées est axée sur la connaissance des partenaires entre eux. Ainsi, les membres des différentes organisations représentées au sein du REIG ont appris à se connaître, à connaître les missions, les mandats, les ressources et les limites des autres organisations auxquelles ils peuvent faire appel non seulement dans le cadre des activités du réseau mais également dans leur travail auprès des jeunes. Cette connaissance est essentielle puisque la confiance ne naît pas instantanément du simple fait que l'on est ensemble au profit d'une même cause. Elle se construit au sein d'une relation. Elle est fragile, se bâtit au fil du temps et peut se perdre. Les membres ont également appris les uns des autres et ils continuent à le faire. Une vision commune, une culture partagée de l'intervention auprès des jeunes se développent progressivement, notamment depuis que les rencontres de l'unité de concertation portent davantage sur le partage des connaissances, des expériences et des expertises entre les membres. On mise sur une valorisation des acquis sur le plan des connaissances, du savoir-être et du savoir-faire de chacun au profit de tous. Ce partage favorise une meilleure compréhension des pratiques des partenaires, parfois très différentes les unes des autres, et des limites que

ceux-ci ne peuvent franchir en raison de leur contexte particulier d'intervention. Ces derniers aspects sont considérés par les membres du réseau comme étant essentiels au développement d'une véritable relation de confiance. Cet apprentissage n'a pas été facile parce qu'il s'est réalisé au sein d'un réseau interorganisationnel. Développer une culture de confiance dans un tel contexte représentait tout un défi. C'est un travail de longue haleine, qui a sans cesse été renouvelé. Selon Wenger et coll. (2002), « créer un climat de confiance peut exiger des efforts à long terme, en particulier dans les réseaux virtuels⁴⁶. » Tout porte à croire que la stabilité des partenaires et de leurs représentants au sein du réseau joue également un rôle important dans le développement de la confiance.

Un autre élément contribue à la confiance, selon plusieurs auteurs. Il semble que celle-ci :

[...] est créée et favorisée par des occasions précoces, continues et régulières de communication, d'interaction et de socialisation en personne (Donaldson et coll., 2005; Swart et Henneberg, 2007), possiblement combinées à d'autres occasions de communication virtuelle ou par ordinateur et à des contacts supplémentaires entre les réunions (Addicott et coll., 2006; Agranoff et McGuire, 2001)⁴⁷.

Ce sont des modalités qui ont aidé les membres à bâtir une relation de confiance entre eux, mais également une culture de confiance au sein d'un réseau. Au-delà de la confiance entre les individus, la culture de confiance présente un certain nombre d'avantages selon les auteurs. Plusieurs s'entendent pour dire qu'elle contribue « à établir des relations, à l'identité du réseau, à la création d'un respect mutuel et d'un sens commun, au partage des connaissances et au renforcement des capacités, à un engagement significatif et à l'établissement de normes de communauté⁴⁸ ». On peut dire alors que la confiance entre les membres du REIG est la force véritable du réseau. Elle contribue également à sa pérennité malgré les difficultés rencontrées par le réseau au fil des années.

4.1.4. Remplir des rôles précis et assurer un leadership efficace

Le travail en réseau, comme dans le cas du REIG, ne peut être enrichissant et réellement efficace qu'à la condition que chacun des membres connaisse clairement son mandat, lequel définit les rôles et les responsabilités. Cette connaissance doit être partagée avec tous les partenaires et leurs représentants membres des différentes unités. C'est une condition essentielle à l'atteinte des objectifs du réseau et à son efficacité. Par ailleurs, on peut constater que le réseau a été conçu pour permettre et encourager une multitude de rôles et divers degrés de participation. Quoique tous importants, les rôles varient selon que les membres font partie de l'une ou l'autre des unités du réseau, et le niveau d'engagement et de

46. WENGER et coll. (2002) cités dans ROBESON, P. (2009). *Le réseautage en santé publique : analyse de la valeur des réseaux pour les centres nationaux de collaboration en santé publique*, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Université McMaster, Ontario, 89 p.

47. DONALDSON et coll., 2005; SWART et HENNEBERG, 2007 ; ADDICOTT et coll., 2006; AGRANOFF et MCGUIRE, 2001, cités dans ROBESON, P. (2009). *Le réseautage en santé publique : analyse de la valeur des réseaux pour les centres nationaux de collaboration en santé publique*, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Université McMaster, Ontario, 89 p.

48. ADDICOTT et coll. (2006); BRASS et coll. (2004); SOBRERO (2008); USORO et coll. (2007), cités dans ROBESON, P. (2009). *Le réseautage en santé publique : analyse de la valeur des réseaux pour les centres nationaux de collaboration en santé publique*, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Université McMaster, Ontario, 89 p.

participation va de pair avec les responsabilités qu'ils assument. Ce n'est pas sans créer de problèmes parfois. Et les solutions ne sont pas toujours à portée de main.

On peut constater que les membres de l'unité de coordination partagent des rôles précis et des responsabilités importantes au sein du REIG. Ils ont développé une méthode de travail qui les satisfait. Ils ont confiance en eux et en leur capacité d'exercer une fonction de coordination. Sous leur autorité se trouve la personne responsable de la coordination du REIG, qui assume la permanence du réseau. Cependant, la succession de quatre coordonnatrices depuis 2005 a fait l'objet d'un questionnement récurrent de la part des membres des unités de coordination et de concertation concernant la pertinence et l'efficacité de cette fonction au sein du REIG. Certaines conditions liées à cette fonction étaient probablement moins favorables à son efficacité, selon toute vraisemblance. Les changements dans la définition du mandat de la coordonnatrice, celui-ci passant d'un rôle de coordonnatrice à celui d'agent d'information pour revenir à celui d'animatrice/coordonnatrice du réseau, les compétences et les qualités personnelles et professionnelles recherchées et requises pour assumer une telle fonction, la lourdeur de la tâche à accomplir, les ressources limitées mises à sa disposition et le mode de coordination du réseau sont autant d'éléments qui apparaissent moins favorables à l'exécution de cette fonction au sein du réseau. Les difficultés associées à la permanence du réseau ont eu des échos auprès des membres de l'unité de concertation également. Leur motivation et leur engagement au regard du réseau ont été affectés pendant les périodes d'absence d'une coordonnatrice. Il est plausible de croire que cette situation a pu avoir le même genre d'impact sur les membres des unités de ramification. De leur côté, les membres de l'unité de concertation considèrent que leur rôle manque de précision, qu'il est peu connu des nouveaux membres et que les attentes à leur endroit ne sont pas nécessairement claires. Plusieurs se perçoivent uniquement comme « une courroie de transmission » des informations échangées entre les unités, alors que leur mandat est beaucoup plus large, si l'on se fie aux documents officiels du réseau. C'est donc dire que leur rôle est mal connu et qu'une partie seulement de leurs tâches est réalisée. Quant aux unités de ramification, leur rôle semble également mal compris ou méconnu, et leur action manque d'efficacité. Très peu d'observations ont été faites par les membres de ces unités depuis plusieurs années. Ce sont pourtant les membres ramifiés qui doivent alimenter le REIG par leurs observations dans les différents milieux des jeunes. Ils sont en partie responsables du succès ou de l'échec des échanges d'information sur les gangs.

Comment peut-on expliquer la difficulté qu'ont les membres des unités de concertation et de ramification à jouer leur rôle? Le modèle de Wenger relatif à la participation des communautés de pratique (CdP) est assez semblable du modèle du REIG, tant au niveau de la distribution des rôles parmi les membres que de la dynamique interorganisationnelle. Il fournit quelques pistes de réflexion intéressantes. Dans le modèle de Wenger :

Tout porte à croire que l'engagement et l'apprentissage se manifestent à divers niveaux : central, actif, occasionnel, périphérique et transactionnel (Wenger et coll., 2002). La participation à tous les niveaux est jugée légitime et devrait être appuyée (Lave et Wenger, 1991). Le noyau et les coordonnateurs ou facilitateurs travaillent au niveau central. Les chefs de communauté sont considérés comme des membres actifs. Les nouveaux membres des CdP peuvent participer pleinement ou se retrouver au niveau périphérique en tant que « rôdeurs » avec les anciens. Les commanditaires agissent au

niveau transactionnel. Bien qu'un seul membre puisse jouer plusieurs rôles dans le réseau, une infrastructure et des processus efficaces permettront de soutenir tous les rôles clés (Garcia et Dorohovich, 2005). Les rôles de leader peuvent changer au fil du temps quand d'autres membres du réseau acquièrent de nouvelles compétences et assument le rôle (Wenger et coll., 2002)⁴⁹.

Dans le cas du REIG, les rôles de leader n'ont pas réellement changé au fil des années, même si le contexte plus récent a conduit le réseau vers une nouvelle forme de coordination dite en collégialité. Il s'agit plutôt d'un partage, entre les membres de l'unité de coordination et ceux de l'unité de concertation, d'un certain nombre de responsabilités et de tâches liées à l'implantation et au déploiement du réseau. La coordination du réseau s'est, en partie, décentralisée. Cette coordination en collégialité est venue pallier l'absence d'une personne engagée pour assumer la coordination du REIG. Mais, peu importe la forme que prend la coordination, il faut s'assurer que le leadership au sein du réseau est efficace. À cet égard, différents auteurs sont d'avis que :

[...] de former un noyau et de nommer un « facilitateur » (ou coordonnateur ou gestionnaire) assure un leadership efficace au sein d'un réseau ou d'une communauté de pratique. Le noyau est un petit groupe socialement connecté et engagé de membres du réseau qui se charge de la plupart des activités, fournit les orientations et assure le leadership (Agranoff et McGuire, 2001; Burgess, 2006; Cross et coll., 2006; Garavan et coll., 2007; Garcia et Dorohovich, 2005; Goodwin et coll., 2004; Rivera et Rogers, 2006; Sackmann et Friesel, 2007; Swart et Henneberg, 2007; Usoro et coll., 2007). Ensemble, les membres du groupe :

- « appuient la formation de la communauté de pratique en établissant des frontières et des normes;
- « donnent l'élan et l'énergie nécessaires pour soutenir le développement de la communauté par diverses étapes;
- « définissent la mission et l'objet de la communauté;
- « contribuent à la communauté; connectent les membres aux connaissances et entre eux et favorisent le face-à-face et la conversation en ligne;
- « servent de catalyseurs sociaux en établissant des liens personnels et des relations;
- « agissent comme responsables des connaissances professionnelles (Burgess, 2006)⁵⁰. »

D'autres ont également réfléchi aux conditions qui peuvent faciliter le travail en réseau. Jara, dans une de ses conférences, disait que :

Le travail en réseau ne fonctionne pas par lui-même, mais bien en tant que produit d'initiatives, de propositions, de réactions, d'accords et de divergences, que l'on peut structurer en plans d'action. Il est nécessaire de compter sur des formes et des instances d'animation et de coordination. Au mieux sont distribuées les tâches d'animation et de coordination, avec plus de répartition des responsabilités. Plus le travail en réseau sera dynamique et plus il appartiendra à tous ceux qui y participent. Je crois aux relations horizontales, démocratiques et mutuellement exigeantes, où chacun contribue à conditions égales, mais où il existe également des rôles (et responsabilités auxquelles on

49. *Op. cit.*, p. 15.

50. *Op. cit.*, p. 15

doit rendre des comptes) de leadership, d'animation, d'orientation, d'articulation et de décision. Par ailleurs, les relations de pouvoir doivent être synergiques, c'est-à-dire où le pouvoir de chacun alimente le pouvoir des autres et de l'ensemble. Où les capacités se développent offrant des possibilités à toute personne qui participe et non seulement à un groupe qui exerce ou impose ses décisions. [...] Travailler en réseau suppose différentes formes de coordination opératoire au sein desquelles chacun apporte ce qui lui est propre et ce qu'il connaît le mieux, au travers d'actions, de projets et de lignes de travail concrètes. Sans action, les nœuds des réseaux se desserrent⁵¹.

Sa réflexion ne répond pas entièrement aux questionnements des membres du REIG en ce qui concerne la meilleure forme de coordination à adopter. Cependant, elle présente l'avantage de reposer sur une longue expérience dans le domaine des réseaux.

Par ailleurs, au nombre des réflexions à faire, il faut repenser la fonction d'animation et de coordination du REIG. Est-il nécessaire qu'elle soit assumée par une seule personne ou peut-on en partager les tâches avec une réelle efficacité? De façon générale, il semble que l'animation d'un réseau doit être la responsabilité d'une seule et même personne. Selon les membres du Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale, dans leur rapport de mission sur le travail en réseau :

Le réseau a besoin d'un gardien de sens, de quelqu'un qui prend soin de l'information, qui valorise le travail en réseau et qui donne l'occasion au réseau de fonctionner et de capitaliser sur ses réalisations. Il s'agit, ni plus ni moins, que de favoriser la mise en place d'un environnement de collaboration. Le reste se réalisera par l'engagement des membres du réseau. Sans son animateur, le réseau s'étiolera à la longue⁵².

Cette réflexion représente très fidèlement la réalité vécue par les membres du REIG. Plusieurs de leurs commentaires vont d'ailleurs dans ce sens. D'autres auteurs partagent ce même avis. Ils soulignent :

L'importance d'un facilitateur qualifié, et certains établissent le lien entre le succès ou l'échec du réseau et ce rôle, bien que les rôles et les responsabilités du facilitateur demeurent vagues (Lathlean et le May, 2002; Li et coll., 2007). Dans certains réseaux, le facilitateur n'est pas un membre, mais quelqu'un de l'extérieur qui alimente le groupe de direction d'un réseau. Il encourage l'apprentissage social et le partage des connaissances, la participation et la discussion, et l'établissement de relations. Il garde les activités de la communauté agréables et dynamiques et les membres motivés. Il recueille avec sensibilité et de manière systématique le *feed-back* des membres à tous les échelons (Stuckey et Smith, 2004)⁵³.

Plus près du sujet qui nous intéresse, l'expérience du projet « Jeunesse et gangs de rue », de la Montérégie, a démontré qu'il est :

51. JARA, O. *Le réseau implique une culture politique transformatrice et en est l'expression elle-même*, [En ligne].

[www.iteco.be/Travailler-en-reseau] (Consulté en juin 2010).

52. GAGNÉ, M. et R. GARON (2005). *Travailler en réseau dans un monde de plus en plus complexe*, Rapport de mission du Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, Québec, 40 p.

53. *Op. cit.*, p. 15.

[...] plus facile pour ces personnes (agents de liaison) de remplir leurs fonctions lorsqu'elles ne sont pas associées à un organisme en particulier dans le milieu, susceptible d'entrer en compétition avec d'autres à un moment ou l'autre de la démarche. Leur capacité de lier et de rallier les partenaires dépend en partie de leur propre position dans le milieu, qui le plus possible devrait leur accorder les bénéfices de la neutralité. Ce sont des conditions de base qui aident non seulement ces personnes à soutenir et à cultiver l'engagement des membres sur les comités, mais à dénouer parfois des controverses parce qu'elles peuvent ainsi jouer un rôle médiateur. De plus, les agents de liaison doivent avoir, au quotidien, une certaine latitude leur permettant d'adapter leur pratique au contexte et aux besoins évolutifs des membres des comités⁵⁴.

On peut se demander, à juste raison, s'il faut être un expert de l'animation de réseau ou de table de concertation pour jouer ce rôle. La plupart des auteurs le croient. Selon Surman (2006)⁵⁵ :

Cette personne doit être hautement qualifiée et expérimentée. Elle doit comprendre très clairement la nature de son rôle et être capable d'incarner un leadership basé sur la concertation. Pour ce faire, elle doit constamment répondre aux besoins des membres et nourrir la concertation. Différents rôles sont associés à cette fonction, dont ceux de facilitateur, de médiateur, de planificateur. La personne doit également être en mesure de développer le *partnership*, de nouveaux projets et rechercher du financement.

De son côté, Pilton (2005) a défini un certain nombre de qualités et de compétences nécessaires à un bon animateur de réseau. Cette personne doit :

[...] aimer les relations humaines; bien se connaître, admettre ses limites, être modeste; admettre les limites de l'autre; être ouvert, à l'écoute; avoir l'esprit de synthèse; savoir reformuler; être capable de susciter l'engagement, encourager, valoriser; donner confiance, faire confiance; savoir faire faire; avoir de l'imagination; susciter les idées; connaître les outils de communication; montrer l'exemple; être disponible et réactif, tout en maintenant une vision à moyen terme⁵⁶.

Mais, au-delà de la compétence des leaders, la coordination du REIG doit également s'appuyer sur un ensemble de conditions qui favorisent son exécution et contribuent au succès du réseau. Elle doit se fonder sur des valeurs partagées entre les membres, sur des règles et des normes qu'ils s'engagent à respecter, sur des façons de faire qui leur permettent d'espérer des succès dans ce qu'ils entreprennent. Ces balises servent à créer un cadre relationnel et opérationnel stable au sein du réseau, qui sera propice aux membres. Ce faisant, elles contribuent à l'efficacité de la coordination du réseau en plus d'assurer la continuité de la participation des partenaires et de leurs représentants. Il est essentiel qu'elles soient révisées périodiquement afin de s'assurer qu'elles sont toujours adéquates et appropriées à la réalité dynamique du réseau, parce qu'un réseau n'est pas statique ou linéaire dans son développement et son fonctionnement.

54. *Op. cit.*, p. 77.

55. SURMAN, T. (2006). *Constellation collaboration. A model for multi-organizational partnership*, Centre for Social Innovation, San Francisco, 13 p.

56. PILTON, C. (2005). *Les clefs de l'animation d'un réseau*, citée dans GAGNÉ, M. et R. GARON (2005). *Travailler en réseau dans un monde de plus en plus complexe*, Rapport de mission du Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale, Paris, 49 p.

4.1.5. Posséder une infrastructure souple

Le REIG possède une infrastructure complexe, comprenant trois unités caractérisées par des liens hiérarchisés un peu à la manière des gangs, et dotée d'un mécanisme de suivi des gangs procédant par messagerie électronique. C'est également un réseau de grande taille ayant la possibilité de rejoindre quelque huit cents intervenants jeunesse et autres professionnels. Plus encore, en observant de plus près les trois unités du réseau, on peut constater qu'elles sont elles-mêmes des réseaux, ou des sous-réseaux du REIG. Chacun de ces sous-réseaux possède son infrastructure. Le nombre de membres varie considérablement d'un sous-réseau à l'autre; ils ont des objectifs spécifiques à atteindre, des rôles différents à jouer et des modes de fonctionnement qui leur sont propres. Chacun a son importance et tous contribuent au bon fonctionnement du réseau d'ensemble. Vu sous cet angle, on peut dire que le REIG est un réseau de réseaux et que son efficacité générale passe par l'efficacité de chacun de ses sous-réseaux.

On peut également penser qu'une telle infrastructure risque de compliquer le travail du réseau et d'influer sur son succès. De nombreux auteurs s'entendent pour dire que :

Les structures et les processus souples permettent à un réseau d'évoluer et de réagir aux changements dans l'environnement complexe où il fonctionne (Garcia et Dorohovich, 2005; Swart et Henneberg, 2007). [...] La taille d'un réseau mérite d'être étudiée attentivement. L'inertie peut empêcher les trop grands réseaux de connaître du succès (Swart et Henneberg, 2007). La taille du réseau influe aussi sur la longueur de chemin et la vitesse de circulation des connaissances. Dans les réseaux où la longueur de chemin moyenne est plus courte, le partage des connaissances peut se faire plus vite (Krebs et Holley, 2002; Krebs et Holley, 2006)⁵⁷.

4.1.6. Offrir des processus favorables

Malgré une infrastructure aussi complexe, les membres du REIG ont réussi à mettre en place des façons de faire qui sont favorables au réseau. C'est le cas notamment depuis que les rencontres de l'unité de concertation favorisent le partage de connaissances et d'expériences entre les membres. Jara, dans sa conférence, est revenu sur ce sujet en disant :

[...] stimuler une dynamique et un esprit d'apprentissage mutuel. Ceci implique une disposition à partager ce que chacun de nous sait, mais également une disposition à l'écoute pour apprendre ce que les autres savent déjà. Il est important, pour cela, de mener une action réflexive critique et autocritique, qui rende possible non seulement l'échange de descriptions ou de narrations des expériences particulières, mais également le partage des apprentissages que nous laissent ces expériences. Cette tâche, produit d'un processus de systématisation – en tant que réflexion critique sur la pratique elle-même – est fondamentale pour alimenter un travail en réseau, puisqu'elle permet de construire une pensée propre et partagée, à partir des apports de chacun⁵⁸.

Il semble, par ailleurs, que « l'infrastructure d'un réseau fructueux favorisera des occasions multiples d'interaction dans les lieux publics et privés, les situations virtuelles et face à face et les petits et grands

57. *Op. cit.*, p. 15.

58. *Op. cit.*, p. 80.

groupes⁵⁹. Le REIG permet à ses membres de bénéficier d'activités qui se réalisent soit en petits groupes, dans le cadre de leurs activités régulières, mais également tous ensemble, comme ce fut le cas lors du colloque qu'ils ont tenu en 2008. Il existe également d'autres formes de communication dont profitent les membres. On peut penser aux bulletins préparés à leur intention et même au mécanisme de suivi des gangs procédant par messagerie électronique.

Les réflexions de Côté et de ses collègues (2010) et de Jara concernant l'importance des occasions d'interaction dans un réseau vont dans le sens des efforts actuels du REIG. Selon les premiers :

Le processus de construction du travail en réseau n'est pas linéaire ni régulier : il est asymétrique et variable. C'est pourquoi, il est fondamental de maintenir une dynamique communicative très intense, qui alimente les possibilités d'être en contact, d'apporter et de recevoir des contributions, en utilisant tous les moyens et les formes possibles : écrits, électronique, rencontres interpersonnelles, etc., afin de suivre le rythme des faits et de collectiviser les propositions et décisions⁶⁰.

De son côté, Jara met l'accent sur l'importance de maintenir vivante la mémoire du réseau. « Il est très important de stimuler les processus et mécanismes d'accumulation d'expérience : tenir des registres et collectiviser des mémoires de ce qui a été réalisé, synthétiser les accords, laisser des preuves des évaluations, des plans⁶¹. »

Complexité et lourdeur du mécanisme de suivi des gangs

Le mécanisme de suivi des gangs par messagerie électronique est un outil de communication qui permet de recueillir des informations sur les gangs en différents lieux et à différents moments à la fois. C'est également un outil qui favorise l'autonomie des membres. Cependant, le fonctionnement et l'animation de ce mécanisme imposent une forme particulière d'administration et d'organisation qui alourdit la procédure et la rend moins efficace. D'ailleurs, il est probable que la complexité et la lourdeur du mécanisme expliquent, en partie du moins, la pauvreté des résultats observés quant aux échanges d'information entre les membres du réseau. D'un autre côté, l'échange d'information par messagerie électronique est rapide et diversifié, mais son caractère abondant et redondant peut empêcher son exploitation et rendre nécessaire des procédures de tri. C'est ce que font certains membres de l'unité de concertation avant d'acheminer les informations qu'ils reçoivent vers les membres de leur unité de ramification. Ils font un premier tri afin de leur transmettre uniquement les informations qu'ils jugent pertinentes et qui leur seront utiles. Il faut comprendre également que le choix d'un médium de communication, la messagerie électronique dans le cas du REIG, n'est pas neutre. Devant une situation complexe, le moyen privilégié par plusieurs membres est davantage le « face à face » qu'une communication écrite transmise par voie électronique. Cela peut expliquer pourquoi de nombreux intervenants membres des réseaux de ramification n'utilisent pas le mécanisme de suivi des gangs pour

59. WENGER et coll. (2002) cités dans ROBESON, P. (2009). *Le réseautage en santé publique : analyse de la valeur des réseaux pour les centres nationaux de collaboration en santé publique*. Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Université McMaster, Ontario, 89 p.

60. *Op. cit.*, p. 80.

61. *Op. cit.*, p. 80.

valider les observations qu'ils font. Ils s'adressent directement aux policiers qu'ils connaissent et avec lesquels ils ont développé une relation de confiance. Le fait d'avoir un contact personnalisé leur permet plus facilement d'assurer la confidentialité des informations échangées. Ainsi, dans un contexte où la relation de confiance est difficile à établir avec des jeunes qui sont plus vulnérables, il peut apparaître périlleux aux membres du réseau de transmettre des informations précises sur un incident ou sur des manifestations qui en permettraient l'identification. On peut se demander également où est la place de la dimension émotionnelle dans la communication par messagerie Internet. Les incidents observés et transmis pour validation peuvent avoir une charge émotive qui n'apparaît pas nécessairement dans le courriel échangé entre le membre de l'unité de ramification et son chef du réseau. De la même façon, on ne peut prévoir l'incidence des informations qui sont redirigées vers les unités de ramification, une fois validées et traitées par l'unité de coordination. Pour ne pas créer de panique, certains membres de l'unité de concertation font un tri basé sur l'impact que l'information pourrait avoir dans leur milieu, si elle ne les concerne pas directement ou si elle n'est pas replacée dans son contexte. Ainsi, les informations qui sont échangées dans le réseau passent à la censure de membres qui souhaitent garder un certain contrôle sur la nature des informations qu'ils transmettent à leurs membres ramifiés. Il apparaît donc clairement qu'il faut prendre le temps d'établir des critères clairs concernant la nature des informations à échanger et la façon de procéder pour recueillir les informations qui seront utiles aux membres du réseau. Bien sûr, la communication par Internet permet une diffusion large et accélérée de l'information, mais il faut en mesurer les conséquences.

Succès mitigé de l'intranet

L'intranet est un outil de communication interne et externe à accès contrôlé. Il utilise, pour l'essentiel, les mêmes protocoles de communication qu'Internet. Les membres du REIG souhaitent, avec l'implantation de l'intranet, donner un cadre de cohérence au réseau, centraliser les informations sur les gangs, les faire remonter et descendre dans le réseau et garantir un certain degré de sécurisation de l'information échangée, puisqu'elle n'était pas accessible aux non-membres du réseau. On cherchait également à améliorer la circulation de l'information entre les membres pour qu'ils puissent intervenir de façon appropriée dans les milieux des jeunes à partir d'une information constamment mise à jour. Après plusieurs tentatives, l'intranet n'a pas véritablement vu le jour au sein du réseau. Les difficultés résultent, pour une part, de problèmes techniques et d'accessibilité. Mais, une partie tient également aux souhaits des membres : certains ne souhaitent pas son développement, n'y trouvent pas d'intérêt ou d'utilité et ne comptent pas l'utiliser. Même si l'ensemble des membres du réseau avaient accès au site intranet, il y a fort à parier qu'un grand nombre d'entre eux ne l'utiliseraient pas parce qu'ils ne sont pas très actifs dans le réseau, et qu'ils ne développeraient pas le réflexe d'aller y chercher ou déposer des informations. L'un des risques qui peuvent se présenter alors est que les informations échangées dans le réseau ne leur parviennent pas. Dans un tel contexte, où l'intranet serait utilisé uniquement par les membres enthousiasmés par cet outil technologique, le réseau encoure un double risque de sous-utilisation et de coûts d'infrastructure et d'opération non rentabilisés. Il ne faut pas non plus sous-estimer les coûts liés à son développement, même si une partie du travail a déjà été faite, et ceux qui correspondent à son fonctionnement. On peut se demander quel est l'avantage réel d'implanter un intranet au sein du REIG, tout en considérant le risque qui serait pris à ne pas le faire. L'attente de conditions plus favorables peut

également être une option à envisager, compte tenu des problèmes actuels d'acceptabilité et de pertinence organisationnelle.

4.1.7. Assurer un équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité

Dans le contexte particulier du REIG, le choix des partenaires est une condition de succès de grande importance. Différents auteurs ont observé que :

L'homogénéité est courante dans les réseaux où les acteurs ont des attributs, des objectifs, des organismes ou des secteurs communs. Cependant, trop de liens du même genre peuvent limiter la pensée créatrice, l'innovation et les idées nouvelles. La diversité joue un grand rôle dans le succès d'un réseau. Les réseaux vivants et innovateurs maintiennent des liens avec divers acteurs et réseaux (Krebs et Holley, 2002; Krebs et Holley, 2006). Idéalement, l'équilibre entre l'hétérogénéité et l'homogénéité correspondra naturellement à la complexité et aux besoins de l'environnement du réseau (Cross et coll., 2006; Goodwin et coll., 2004)⁶².

Le REIG a toujours visé une diversité de partenaires provenant de multiples secteurs d'intervention plutôt qu'un grand nombre de membres venant d'un même secteur. Cette diversité semble bien servir le réseau puisqu'elle permet de rejoindre les principaux acteurs qui travaillent auprès des jeunes âgés de 12 à 18 ans, à l'intérieur de contextes d'intervention différents et souvent complémentaires. Ainsi, certains partenaires travaillent directement dans les milieux de vie des jeunes (par exemple : les écoles, les organismes communautaires, la vie municipale communautaire, le réseau de la santé et des services sociaux), alors que d'autres offrent aux jeunes une gamme de services variée. S'il apparaît clairement que l'équilibre entre l'hétérogénéité (représentation des milieux institutionnel et communautaire) et l'homogénéité (à l'intérieur de chacun des cinq milieux d'intervention) est assuré au sein du REIG, l'un des défis du réseau est de trouver un terrain d'entente entre ces différents partenaires. Même si la diversité du réseau est souhaitable pour que son action soit la plus large possible, certains membres considèrent qu'elle peut également amener son lot de difficultés en raison d'enjeux différents.

4.1.8. Disposer des ressources adéquates

Le REIG est vu comme une stratégie peu coûteuse, compte tenu de son rayonnement auprès d'un grand nombre d'intervenants et de partenaires, mais il exige de chacun des membres un véritable investissement afin de maximiser les retombées. Pour s'impliquer et participer de façon satisfaisante aux activités du réseau, les membres doivent pouvoir disposer de temps et de ressources suffisantes. Les ressources nécessaires sont de deux niveaux : les ressources humaines, soit les individus membres et leur organisation, et les ressources financières et matérielles servant au bon fonctionnement du réseau.

62. *Op. cit.*, p. 15.

Ressources humaines

Les membres doivent être soutenus par leur organisation et savoir jusqu'où peut aller leur engagement. Ils doivent avoir un mandat clair comprenant une marge de manœuvre qui leur permettra de contribuer au réseau de façon satisfaisante. Le fait de ne pas avoir cette disponibilité peut se traduire :

[...] par une participation ponctuelle, par un manque de continuité dans les individus qui représentent les organisations, par une compréhension incomplète des objets et des enjeux du réseau ou par une impossibilité de participer au-delà de la simple présence aux rencontres. Le manque de ressources pour répondre aux exigences de la concertation peut certes diminuer l'impact de cette dernière à la fois sur les organisations et dans la communauté⁶³.

Ressources financières

Selon les membres, la pérennité du REIG dépend de plusieurs facteurs dont les plus importants sont associés à son financement, au type de motivation à travailler en réseau et aux bénéfices qu'ils espèrent en retirer. Depuis 2005 et jusqu'à ce jour, le réseau a été financé par le MSPQ, dans le cadre de son programme portant sur les fruits de la criminalité. Ce financement n'est pas permanent. De plus, il permettait uniquement de défrayer le salaire de la personne qui assumait la coordination. Les partenaires participent également au financement du REIG de manière importante et de différentes façons. Les membres du réseau doivent donc trouver d'autres sources pour le financer et assurer sa pérennité. Différentes options sont possibles, mais trouver un financement durable représente un véritable défi pour une telle organisation. La poursuite de ses activités est largement tributaire de la capacité des partenaires à s'autogérer ou à obtenir un financement approprié par une source externe. Cette capacité semble actuellement faire défaut. Aucun plan de pérennisation n'a été proposé par les membres. Certains d'entre eux ont tendance à croire que les résultats décevants du réseau peuvent expliquer l'absence de stratégie. D'autres vont même jusqu'à remettre en question la pertinence de poursuivre l'expérience dans sa forme actuelle. Ils ont tendance à croire que le réseau a atteint sa limite et qu'il n'est pas utile de le maintenir ou de capitaliser sur ses succès. « Si le REIG n'est pas perçu comme vraiment utile et nécessaire, il ne faut pas tenter de le maintenir » disent-ils. En l'absence d'un plan de pérennisation du réseau, le maintien du financement par le MSPQ apparaît, pour la majorité des membres consultés lors des entrevues individuelles, comme étant la solution la plus appropriée.

Ressources matérielles

Le réseau, rappelons-le, n'est pas un organisme ayant pignon sur rue. C'est un regroupement de personnes venant de diverses organisations. L'emplacement de la permanence du réseau doit être choisi de façon stratégique, soit parce qu'il permet à la personne qui assume ce rôle de combler ses heures en assumant d'autres responsabilités au sein d'une organisation participante (ce qui pourrait contribuer à conserver la ressource au sein du REIG), soit parce qu'il est plus au centre des activités qui s'y déroulent.

63. CÔTÉ, N. et coll. (2010). *Pratiques de concertation sur le territoire de la MRC Les Moulins*, Rapport de la démarche de recherche participative, Comité de développement social des Moulins, Québec, 82 p.

Ainsi, il apparaît clairement que le succès du réseau dépend, en partie du moins, de la suffisance et de l'adéquation de ses ressources humaines aussi bien que financières et matérielles.

4.1.9. Démontrer la valeur du réseau

L'obtention de bénéfices tant pour les membres que pour l'organisation est garante de la survie du réseau, du moins en partie. Il faut donc s'assurer de maximiser les bénéfices pour maintenir les partenaires au sein du réseau, d'où l'importance d'arrimer les intérêts du réseau avec ceux des organisations qui en font partie, mais également de soutenir la motivation et l'engagement des membres qui les représentent. Comme l'ont dit différents auteurs : « Pour qu'un réseau demeure actif, engagé et efficace, ses membres, ses sympathisants et ses bailleurs de fonds doivent continuer de percevoir la participation au réseau comme étant précieuse (Bate et Robert, 2002; Wenger et coll., 2002) ». De façon générale, les réseaux procurent des avantages distincts aux membres et aux organisations.

Dans le cas des membres, ils favorisent la création et l'acquisition :

- « d'expertise;
- « de mécanismes pour partager les connaissances;
- « de méthodes et outils pertinents;
- « de mécanismes pour réutiliser et réappliquer les connaissances.

Ils permettent aux organisations et aux systèmes :

- « d'acquérir des compétences essentielles (Parboosingh, 2002);
- « de recruter et de conserver des personnes talentueuses;
- « de mieux réagir au changement et à la complexité inhérente au secteur de la santé actuel (White et coll., 2008);
- « d'atteindre des objectifs de système (qu'une organisation ne pourrait atteindre seule);
- « d'élargir la base de connaissances organisationnelle;
- « de définir et de transférer les « pratiques exemplaires » (Parboosingh, 2002);
- « de partager les risques et les ressources;
- « d'intensifier les efforts de promotion et d'élaboration de politiques;
- « de mieux utiliser les ressources limitées;
- « de créer facilement de nouvelles connaissances;
- « d'améliorer la collaboration interorganisationnelle et intersectorielle (Barwick, 2008; Wenger et coll., 2002)⁶⁴. »

4.2. Conformité du REIG aux conditions de succès d'un réseau

Est-ce que le REIG remplit les conditions généralement reconnues pour assurer le succès d'un réseau? Parmi les neuf conditions évoquées dans la littérature, le REIG en remplit trois très clairement : assurer un équilibre entre l'homogénéité et la diversité (l'équilibre entre les partenaires issus des milieux institutionnel et communautaire); offrir une culture de confiance dans les valeurs essentielles énoncées (la relation de confiance établie entre les membres de l'unité de coordination d'une part et avec les membres de l'unité de concertation); offrir des processus favorables (diversité d'activités et de façons de faire

64. *Op. cit.*, p. 15.

permettant au réseau de s'ajuster selon le contexte lié aux gangs dans la région). Ces conditions sont essentielles au succès du réseau, mais elles ne sont pas suffisantes. Certaines conditions ayant trait aux orientations de base de l'action du réseau sont moins bien remplies, notamment celles portant sur l'objet même du réseau (nature et utilisation des informations sur les gangs), les attentes des membres et des partenaires qu'ils représentent et les rôles attribués aux membres selon qu'ils sont rattachés à l'une ou l'autre des unités de coordination, de concertation ou de ramification. La question entourant la coordination apparaît cruciale au fonctionnement optimal du réseau. Des choix clairs et appuyés sur des considérations liées à la pérennité du réseau doivent être faits. Quant aux autres conditions, certaines modifications mériteraient d'être apportées afin de les satisfaire et ainsi augmenter le succès du réseau. La lourdeur de l'infrastructure et du mécanisme de suivi des gangs, le sous-financement du réseau, la localisation de la permanence sont des exemples des limitations qui entravent sa réussite. La valeur du réseau serait plus facile à démontrer si certaines conditions de succès étaient améliorées.

Conclusion

Un réseau est par définition une entité aux contours flous. Rendre compte de sa valeur et de son succès par une démarche d'évaluation est par conséquent un exercice complexe. Dans le cas du REIG, cet exercice a été d'autant plus névralgique qu'il s'est déroulé dans un contexte de transition. Au moment de commencer la procédure d'évaluation, certains membres de l'unité de concertation envisageaient de se retirer, d'autres souhaitaient des clarifications voire des changements en profondeur au regard du mode de fonctionnement du réseau. Les niveaux de satisfaction, de participation et d'engagement étaient à la baisse. Après ce premier constat, il apparaissait important de mettre en place une démarche d'évaluation qui allait prendre en considération l'état de transition dans lequel se trouvait le réseau. Cette démarche avait donc comme principal souci de favoriser une réflexion collective sur le réseau et son fonctionnement, afin d'être utile à ses membres et ainsi leur permettre de prendre les décisions appropriées quant à son maintien et, le cas échéant, d'apporter les ajustements jugés nécessaires. Les différents points de vue des membres des unités de coordination et de concertation, essentiels à l'analyse du réseau, ont été recueillis à partir d'entrevues de groupe et individuelles et de questionnaires. Tous les membres ont collaboré activement à l'évaluation du réseau.

Malgré les limitations imposées par le contexte de transition dans lequel évoluait le REIG, l'évaluation a tout de même permis de clarifier ce projet pilote, de rendre compte de son implantation depuis sa création en 2003 à partir des étapes généralement associées à l'élaboration d'un réseau et, enfin, d'analyser les différentes composantes du REIG en s'appuyant sur la modélisation d'analyse de réseaux de Matias (2002) et sur un ensemble de conditions reconnues dans la littérature pour assurer le succès d'un réseau, telles que compilées par Robeson (2009). Le devis d'évaluation prévoyait mesurer les effets du réseau sur les membres et sur les organisations partenaires. Cependant, l'état de transition du REIG et le nombre restreint de ses activités au cours de la période soumise à l'évaluation n'ont permis qu'une mesure bien imparfaite de ses effets, notamment sur les organisations partenaires. À tout le moins, il a été possible d'apprécier les principales retombées du réseau sur les représentants des partenaires qui en sont membres. Quant aux limites de l'étude, elles se résument essentiellement à la faiblesse du devis d'évaluation, compte tenu du contexte dans lequel elle s'est déroulée. Elles touchent sans doute également au fait que les étapes d'évaluation se sont déroulées sur une période de trois ans. Chacune de ces phases a pu correspondre à un « temps fort » du réseau ou à un « temps mort », de sorte que les réponses données par les membres interviewés auraient pu être différentes si les questionnaires avaient été administrés à un autre moment. La perception des membres a pu évoluer selon les événements marquants de la période où telle phase de l'évaluation a eu lieu. L'évaluation brosse donc un tableau d'ensemble. Des changements avaient déjà été apportés à certaines façons de faire, au moment de la phase 3 par exemple, qui ont pu contribuer à l'amélioration du fonctionnement du REIG.

Évaluation en trois volets

L'ensemble des données recueillies dans le cadre des trois volets de l'évaluation ont permis de répondre aux principales interrogations des membres du REIG, dont celles des membres des unités de coordination et de concertation, au regard du réseau et de son fonctionnement. Elles ont également permis d'apporter des éléments de réponse aux questionnements des responsables du dossier portant sur les gangs de rue au ministère de la Sécurité publique du Québec quant aux principales retombées du réseau et aux conditions favorables à l'implantation d'une telle stratégie de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs dans les autres régions du Québec.

- Volet 1 : appréciation de l'évaluabilité du REIG

Il s'agissait ici de vérifier comment le REIG concevait ses trois fonctions. D'entrée de jeu, différents constats ont pu être faits au regard du REIG par l'entremise des rencontres avec les six membres de l'unité de coordination. Ce qui se dégage principalement est l'existence de certains problèmes de fond, qui minent l'action du réseau à la base. L'incertitude quant à l'existence même du « phénomène gang de rue » dans la grande région de Québec est l'un de ces problèmes. Il est rapidement apparu que les membres n'avaient pas l'assurance de travailler sur un objet « concret ». Par ailleurs, la définition partagée d'un « gang » faisant défaut, en l'absence de critères clairement définis et de consensus, il était d'autant plus difficile au REIG de s'approprier certaines dimensions de la mission qui lui était dévolue. Ce contexte, qui ne favorisait déjà pas le travail des membres des trois unités du réseau, est apparu plus complexe encore du fait de l'absence de souplesse du mécanisme de suivi des gangs.

Ces problèmes de fond observés au cours de cette première phase de l'évaluation n'ont pas rendu l'évaluation même plus complexe, mais ils ont rendu nécessaire la validation auprès des autres membres de l'unité de concertation.

- Volet 2 : suivi de l'implantation et étude des processus du REIG

Il ressort que la structure du REIG en trois unités contribue à isoler plus ou moins chacune d'elles et à en faire des « sous-réseaux ». Il n'y a pas de lien entre les membres de l'unité de coordination et les membres ramifiés, à l'exception de ceux qui sont rattachés à l'un ou l'autre des six membres de l'unité de coordination. Il n'est donc pas surprenant de constater que c'est l'unité qui fonctionne le mieux et qui est la plus active. Les membres de l'unité de concertation ne faisant pas partie de l'unité de coordination, quant à eux, exercent un pouvoir dans leur organisation, mais pas au sein du réseau. Les rôles n'étant pas très bien définis, ils ont l'impression d'être davantage des courroies de transmission que des acteurs de premier plan. La structure du réseau ne favorise pas les relations horizontales et égalitaires. Cela fait en sorte que le réseau est sous-utilisé.

Par ailleurs, le mécanisme de suivi trop lourd, un dilemme quant à nature des informations à échanger, un questionnement sur la pertinence des informations et, sans doute, une rétention volontaire ou non d'informations font qu'au final, la première fonction du REIG, soit d'échanger de l'information sur le phénomène et les mouvements des gangs, n'est pas remplie adéquatement. Le portrait du phénomène demeure incomplet et ne permet pas aux membres de mieux le connaître et de suivre son évolution.

Il apparaît clairement que le REIG est particulièrement utile à ses membres lorsqu'il s'agit de transférer et d'échanger des connaissances. L'acquisition de connaissances sur la problématique des gangs et le partage d'expériences professionnelles se rapportant aux gangs ou à des problématiques associées sont considérés par les membres parmi les plus importantes retombées du réseau. Toutes les activités de sensibilisation et d'information offertes par le REIG ont obtenu un réel succès, tant au regard de la participation des membres qu'au niveau de leur satisfaction. Elles sont perçues comme des moments clés ayant permis de rassembler les membres des différentes unités, de soutenir et de stimuler leur motivation au cours de périodes plus difficiles ou moins actives du réseau. Les connaissances qu'ils ont acquises, depuis les dernières années, notamment, leur permettent d'appréhender le phénomène sous différents angles et les aident à mieux comprendre la dynamique entourant l'adhésion des jeunes aux gangs. Elles contribuent également au développement d'un langage commun et au partage de valeurs communes, éléments essentiels à la concertation. De plus, elles sont utiles à l'observation des manifestations se rapportant aux gangs par les membres des unités de ramification. Ainsi, le REIG, comme réseau d'information sur la problématique des gangs, joue un rôle important auprès de ses membres et vise différentes finalités qui s'entrecroisent. Par ailleurs, le réseau est vu comme un « réservoir » de connaissances, dont la valeur dépend à la fois de sa capacité de répondre aux besoins des membres en créant de la connaissance et de l'expertise de ces derniers, comme véhicules servant au transfert de connaissances entre eux. Ainsi, le partage des connaissances stratégiques et l'échange des informations entre les membres du réseau doivent être des enjeux d'égale importance. Il faut savoir que certaines de ces connaissances sont difficilement transférables par d'autres moyens que le réseau. C'est donc un apport considérable pour les membres qui en bénéficient. Mais, il faut également que les activités de sensibilisation, d'information ou de formation soient organisées, afin qu'elles puissent favoriser différents types d'apprentissage et ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs du REIG. Il y aurait, selon Kale et coll. (2000), trois niveaux d'apprentissage interorganisationnel.

Le premier niveau fait référence à l'acquisition et à l'internalisation d'informations et de savoir-faire. Le deuxième niveau fait référence à une meilleure connaissance des partenaires (Doz, 1996). Le troisième renvoie au développement d'une capacité à gérer la relation (Kale et coll. 2000). Selon ce dernier, ce troisième niveau illustre la durabilité et la pérennité des relations entre les partenaires⁶⁵.

Les activités de sensibilisation et de formation du REIG favorisent ces trois niveaux d'apprentissage, qui, de leur côté, contribuent à la stabilité du réseau et à l'implication des membres à plus long terme. Par ailleurs, elles contribuent au développement d'un langage commun. Selon différents auteurs :

Le langage constitue la base de tout échange d'informations ou de connaissances : plus le langage est commun aux membres du réseau, plus la communication et la transmission de connaissances sont efficaces (Kale et al., 2000; Koka et Prescott, 2002). Le partage d'un langage commun facilite l'échange d'informations et des connaissances et favorise la conception d'une perception commune des avantages de l'échange collectif (Weick et Roberts, 1993). Donc, les dimensions cognitives font référence à l'existence d'une compréhension collective entre les membres du réseau (Kale et al., 2000; Inkepen et

65. ZERDANI, T. (2010). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse*, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Université du Québec à Montréal, 69 p.

Tsang, 2005). Cette compréhension et le partage des connaissances sont facilités par l'utilisation d'un langage commun, de récits partagés, des représentations communes et des cadres de référence communs (Scott, 1995). Les récits collectifs contribuent à la cohésion du réseau et au développement du sentiment d'appartenance (Scott, 1995), ce qui favorise ainsi la confiance et les échanges entre les organisations partenaires (Deyer et Nobeoka, 2000)⁶⁶.

Ainsi, tout porte à croire que le succès des activités de sensibilisation et de formation repose, en partie du moins, sur le développement d'une compréhension collective entre les membres du réseau, notamment depuis que les rencontres de l'unité de concertation accordent une place plus importante aux échanges portant sur les membres et leurs organisations. Bien que l'acquisition de connaissances sur la problématique des gangs et le partage d'expériences professionnelles soient des activités importantes et significatives pour les membres, il faut néanmoins se questionner sur la place qu'elles occupent et qu'elles doivent occuper au sein du REIG.

Peut-on dire que le REIG a mis en place une stratégie de concertation intersectorielle au regard du phénomène des gangs, comme ses membres souhaitaient le faire? Pour atteindre cet objectif, il a mobilisé quinze partenaires issus de la sécurité publique, de la vie municipale communautaire, de la santé et des services sociaux, de l'éducation et du milieu des groupes communautaires. Ces cinq milieux d'intervention sont toujours présents, et leurs représentants sont particulièrement actifs au sein de l'unité de coordination du réseau. Ils sont mobilisés autour de la problématique des gangs depuis la fondation du REIG, en 2003. La Ville de Québec, notamment, a assuré et assure toujours la continuité des activités du réseau, et ce, depuis le tout début du projet, tant au sein de la coordination que de la concertation. Cette représentation des milieux d'intervention assure la stabilité du réseau et contribue à l'équilibre entre les milieux institutionnel et communautaire. Elle permet également d'offrir un large éventail en termes de possibilités d'action puisque les partenaires associés au réseau ont des missions dédiées à la prévention, à l'intervention et à la répression. Par ailleurs, le réseau regroupe au sein des unités de ramification quelque huit cents intervenants jeunesse et autres professionnels œuvrant auprès des jeunes. Ils couvrent l'ensemble du territoire de la région de Québec et certains desservent également la population de Portneuf et de Charlevoix. Dans l'optique du développement d'une concertation régionale, on peut dire que le REIG a réussi à intéresser et à mobiliser une vaste représentation des principaux acteurs de la région concernés par le phénomène des gangs, compte tenu de la forte densité du réseau, de la diversité de la provenance des membres et de la variété de leurs expertises auprès des jeunes. Ces éléments sont, sans contredit, l'une des forces du réseau. Est-ce suffisant, cependant, pour conduire au développement d'une concertation intersectorielle? La plupart des membres de l'unité de concertation voient la concertation comme un processus volontaire, peu formalisé, souple, davantage axé sur la connaissance des partenaires, la création de liens, le partage d'information et l'échange d'expériences et d'expertises. Ce sont des aspects importants de la concertation, certes, mais qui apparaissent insuffisants au développement d'une véritable concertation intersectorielle. Jusqu'à ce jour, le REIG a fait peu de place à la mise en commun d'analyses de la situation des jeunes et à la recherche de solutions aux problèmes liés au phénomène des gangs dans la région, pas plus qu'il n'a permis d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de

66. *Op. cit.*, p. 93.

prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs auxquelles tous les partenaires auraient pu contribuer. Néanmoins, il a su mettre en place les conditions favorables au développement d'une stratégie menant à la concertation intersectorielle. La sensibilisation et la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs sociaux de la région préoccupés par la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs depuis bientôt une décennie témoignent de cette volonté d'agir collectivement. Par son action, le REIG a contribué à améliorer la connaissance des partenaires entre eux, à mieux comprendre leur mission et leur façon d'intervenir auprès des jeunes. Ses membres ont partagé leurs expériences et leurs expertises et ils ont créé des liens entre eux. Dans l'éventualité d'une nouvelle crise liée aux gangs, les partenaires du REIG seraient vraisemblablement mieux préparés à réagir. Mais, la concertation n'a de sens véritable que par l'action et par ses résultats. L'action donne une crédibilité à la démarche et permet de la prolonger. Comme le souligne Ninacs (2000), « une concertation qui n'aboutit pas à un partenariat sera considérée comme illusoire sinon trompeuse par les organisations communautaires, car leur mission de transformation sociale commande des résultats concrets⁶⁷ ». À cet égard, certains membres de l'unité de concertation ont souligné le fait que la fonction de concertation intersectorielle au sein du réseau ne conduit pas à la réalisation de projets communs. À leur avis, il faut passer à l'étape du diagnostic, puis planifier une stratégie globale afin de développer une véritable concertation :

Au-delà de l'échange d'information, il faut savoir comment on peut travailler ensemble, sur quoi et comment. Il faut se donner une orientation claire et partagée par tous, se définir une pratique partenariale, définir chacun sa zone de contribution. À partir du moment où tous les partenaires ont présenté leur organisme et leur travail, il faut tenter de comprendre les raisons qui font que les jeunes se tournent vers les gangs et pas seulement se donner des informations dans le but de démanteler des réseaux de jeunes, les arrêter. Il faut se demander s'il y a des aspects de la problématique des gangs qui ne sont pas couverts par nos interventions actuelles ou des clientèles de jeunes qui ne sont pas rejointes. Alors, on pourrait se demander qu'est-ce que le REIG pourrait faire en concertation pour tisser un filet de sécurité autour des jeunes.

C'est en participant à cette analyse que les membres pourront prendre conscience des véritables enjeux du phénomène des gangs dans la région et déterminer ensemble les priorités sur lesquelles travailler en concertation. C'est d'ailleurs ce à quoi s'attendait le ministère de la Sécurité publique. Ce dernier souhaitait que le mécanisme de concertation favorise la recherche ou la réalisation d'initiatives destinées à prévenir l'adhésion des jeunes aux gangs et l'arrimage de services destinés aux jeunes en difficulté. Comment peut-on expliquer, alors, les résultats mitigés du REIG quant au développement d'une stratégie de concertation intersectorielle? Ils peuvent s'expliquer, en partie, par la perception qu'ont les membres de ce qu'est une concertation. Il est possible également que leurs attentes au regard de la concertation contribuent à leur manière de travailler ensemble. On peut observer que leurs attentes se sont diversifiées au fil des années en fonction, notamment, du nombre et du type d'événements liés aux gangs dans la région, mais également selon la perception qu'ils peuvent avoir quant à l'urgence d'intervenir auprès des jeunes afin de prévenir leur adhésion aux gangs. Au cours des premières années d'existence du REIG, les

67. NINACS (2000), cité dans LEROUX, R. et W. A. NINACS (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Revue de littérature, Institut national de santé publique du Québec, Québec, 37 p.

membres s'attendaient principalement à augmenter et à enrichir leur connaissance du phénomène des gangs dans la région, à mieux connaître cette problématique et à trouver un espace pour réfléchir collectivement et déterminer des pistes de solution leur permettant de prévenir et contrer l'adhésion des jeunes à ces gangs. Le contexte lié au démantèlement du réseau de prostitution du gang de rue *Wolf Pack*, encore présent au moment de la fondation du réseau, semble avoir favorisé une certaine effervescence autour du projet et suscité la participation active des membres à ses activités. L'urgence d'agir dans un tel contexte leur a permis de mettre rapidement en place un système permettant l'observation d'indices associés à la présence de gangs sur le territoire et d'échanger des informations entre eux, tout en améliorant leurs connaissances sur la problématique des gangs. Ce sont, disaient les membres fondateurs du réseau, des années caractérisées par l'action : celle des gangs et celle des membres du REIG. Si l'amélioration de la connaissance du phénomène et de la problématique des gangs fait toujours partie des attentes des membres, le contexte dans lequel évolue le REIG a changé progressivement. Dans un contexte de changement, il peut être plus difficile de rallier les attentes de tous les membres autour d'une vision commune de la stratégie de concertation à mettre en place. On ne peut s'attendre, de leur part, au même niveau d'engagement dans le développement de cette stratégie.

Ainsi, on reconnaît l'importance de la concertation, du moins le fait d'être ensemble est-il perçu positivement, mais on est encore loin de la véritable concertation. Les membres vivent certains éléments de la concertation seulement. On n'observe pas une même volonté d'agir en concertation.

En ce qui a trait à la coordination du REIG, l'évaluation a fait ressortir que la forme dans laquelle elle s'est exercée pendant plusieurs années (de 2005 à 2010) a été non seulement inadéquate, mais également peu appropriée au regard de la fonction de concertation du REIG. Des attentes irréalistes de la part des membres par rapport au poste de coordonnateur/trice, un mandat flou dans sa définition et dans sa structure, une autorité à la fois divisée et multipliée (6 « chefs »), tous ces facteurs ont fait en sorte que l'animation du réseau ne s'est pas faite dans une perspective de concertation et ont certainement contribué à la succession des personnes qui ont occupé ce poste. La décision, qui a été prise en 2010, de travailler en collégialité plutôt que selon un mode « coordonnateur/coordonné » semble néanmoins contribuer au renforcement des relations entre les membres et de leur engagement envers le réseau.

- Volet 3 : appréciation des principales retombées du REIG

C'est au regard des retombées du REIG que les résultats sont les plus difficiles à cerner. Le petit nombre d'activités du réseau rend virtuellement impossible la mesure de retombées. Il n'y a, en effet, pas suffisamment de résultats concrets pour prétendre qu'il y a eu des changements mesurables qui se traduisent en effets réels sur les membres, leur organisation, leur pratique, etc. Par ailleurs, l'instabilité dans laquelle se trouvait le réseau (étape de transition) au moment de l'évaluation n'a pas favorisé l'observation de résultats concrets. Ce sont donc plutôt des perceptions qui peuvent être rapportées ici. Ce qui ressort de façon particulière, et qui a une incidence sur le succès du REIG, est l'incapacité à produire un portrait complet de la situation des gangs dans la région, de produire des informations qu'on n'aurait pu obtenir autrement. Dans l'état actuel des choses, il n'y a pas de plus-value au REIG en ce qui concerne l'échange d'information sur les gangs. Par contre, à certains niveaux, le réseau a su développer une meilleure cohabitation des milieux institutionnel et communautaire. Une meilleure connaissance des partenaires, depuis quelques années, de même qu'une plus grande stabilité de l'effectif des trois unités ont

sans doute abouti à un climat de confiance renforcé. La meilleure connaissance, également, de la problématique des gangs, permet aux membres d'avoir davantage confiance en leur capacité d'intervention. Si l'on se fie aux activités de la dernière année d'évaluation (2011), le REIG semble mettre en place des conditions favorables à la concertation, plus de collégialité.

Conditions de succès du REIG

Étant donné le contexte de transition qui était présent au moment de l'évaluation du REIG, il n'est peut-être pas surprenant de constater les limites de l'action de ce dernier. À la lumière des faits marquant son évolution, il appert que ces difficultés sont rapidement apparues après sa création et qu'elles ont subsisté depuis toutes ces années. L'analyse des conditions de succès (voir section IV) donne néanmoins une crédibilité aux données de l'évaluation. Elle permet de mieux associer des éléments de construction et de structuration d'un réseau. Dans cette perspective, elle vient rendre plus concret l'exercice d'évaluation et permet d'envisager des pistes de solution pour assurer le succès du REIG. De plus, elle fournit au MSPQ un aperçu des conditions minimales auxquelles tout réseau doit satisfaire. Sur la base de ces conditions, il ressort que les retombées du REIG sont mitigées. La première de ces conditions « Fixer un objet et des objectifs clairs » n'étant pas très bien remplie, le réseau est freiné dans sa mission. Cette lacune majeure constitue une pierre d'achoppement et fait en sorte que l'action du REIG est contrecarrée en amont et se retrouve dans une impasse. En fait, les limites neutralisent le potentiel initial d'action du réseau. Ce ne sont pas les intentions qui font défaut, mais plutôt la possibilité même de les concrétiser. Pour faire contrepoids aux faiblesses observées, certaines conditions doivent être réalisées. La présence des neuf conditions optimales dont il a été question précédemment (section IV) est souhaitable. Ainsi, il est crucial et urgent de préciser la notion même de gang (pour vérifier si le phénomène existe réellement dans la région de Québec), de même que l'objet du réseau. La structure du REIG doit être plus souple. De même, pour être plus à même de jouer son rôle, le réseau a besoin de continuité au regard de sa coordination. Par ailleurs, le REIG doit pouvoir disposer des ressources dont il a besoin pour exercer pleinement son rôle.

L'ensemble de la démarche d'évaluation a permis de refléter ce que les membres interviewés avaient déjà, consciemment ou non, perçu comme échecs et aussi comme succès au regard du fonctionnement du REIG et de ses retombées. D'ailleurs, au fil des rencontres et des entrevues, ils ont eu la possibilité de s'approprier les résultats et d'apporter des changements. Ils ont tout en main pour poursuivre cette expérience, si telle est leur intention.

ANNEXE

- Facteurs facilitant ou contraignant le déploiement du réseau
- Facteurs facilitant ou contraignant le fonctionnement du réseau
- Évaluation - Réseau d'échange et d'information sur les gangs (Premier questionnaire)
- Évaluation- Réseau d'échange et d'information sur les gangs (Deuxième questionnaire)

FACTEURS FACILITANT OU CONTRAIGNANT LE DÉPLOIEMENT DU RÉSEAU

FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
Composition du réseau	
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'un grand nombre d'intervenants jeunesse et autres professionnels autour du phénomène et de la problématique des gangs dans la région (environ 800 membres) - Membres du réseau travaillent auprès des jeunes, notamment les jeunes âgés de 12 à 18 ans - Diversité des milieux d'intervention associés au REIG : sécurité publique, santé et services sociaux, éducation, vie municipale et communautaire et milieu des groupes communautaires - Regroupement au sein du réseau de 15 partenaires issus des 5 milieux d'intervention - Diversité des missions à accomplir : prévention, intervention et répression - Cohabitation harmonieuse entre les partenaires des milieux institutionnel et communautaire - Représentation équitable des partenaires des milieux institutionnel (8) et communautaire (7) - Équilibre entre l'hétérogénéité et l'homogénéité des partenaires - Présence stable des partenaires depuis les dernières années 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de recrutement des partenaires manque de balises claires - Pas de véritable structure d'accueil des nouveaux représentants des partenaires au sein du réseau - Changement plus fréquent du représentant chez certains partenaires - Forte densité du réseau : fait sa force, mais peut constituer une difficulté dans l'agir

Facteurs facilitant ou contraignant le fonctionnement du réseau

FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
Réseau constitué de trois unités : coordination, concertation et ramification	
<ul style="list-style-type: none"> - Membres de l'unité de concertation détiennent un certain pouvoir décisionnel au sein de leur organisation - Relations entre les membres de l'unité de concertation sont positives et constructives 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur du processus puisque chacune des unités est un sous-réseau qui poursuit des objectifs qui lui sont propres, qui a ses membres, ses ressources, son mode de fonctionnement et des résultats attendus - Fonctionnement hiérarchisé du REIG (à la manière des gangs) semble incompatible avec les valeurs et façons de faire d'une stratégie de concertation intersectorielle - Possibilité de dédoublement du travail et investissement exigeant de la part des membres de l'unité de coordination puisqu'ils font également partie de l'unité de concertation en tant que représentant de leur organisation au sein du REIG - Rôle attendu des membres de l'unité de concertation est mal connu des nouveaux membres - Rôle des membres de l'unité de concertation manque de clarté - Suivi plus difficile à assurer au sein des unités de ramification de grande taille - Peu de liens entre les membres des unités de ramification et les chefs du réseau membres de l'unité de concertation
Coordination du réseau	
<ul style="list-style-type: none"> - Liens de proximité importants entre les membres de l'unité de coordination - Engagement important et soutenu des membres au regard de leurs responsabilités - Disponibilité et accessibilité des membres selon les situations - Compétences reconnues et expertises diversifiées - Rencontres entre les membres sur une base régulière - Capacité d'adaptation des membres leur permet de faire face aux périodes d'absence de permanence au sein du réseau - Changement d'orientation dans la façon d'assumer la coordination du réseau depuis l'automne 2010 : coordination en collégialité basée sur un partage des tâches avec les membres de l'unité de concertation 	<p>Unité de coordination</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus décisionnel entièrement entre les mains des membres de l'unité de coordination semble peu propice au travail en réseau et à la concertation - Essoufflement des membres de l'unité de coordination pendant les périodes sans permanence au réseau, activités planifiées retardées ou non réalisées <p>Coordonnatrice</p> <ul style="list-style-type: none"> - Succession de quatre coordonnatrices au sein du réseau (2005-2011) a entraîné des changements fréquents dans les façons de faire - Définition du mandat et des tâches attribuées à la coordonnatrice en fonction des principales activités prévues dans le plan de travail annuel : mandat en discontinuité et pas nécessairement lié au développement d'une stratégie de concertation - Coordinatrice du réseau sous l'autorité de six « chefs » - Lourde tâche à accomplir exigeant des connaissances et des compétences particulières, notamment en animation et en coordination de réseau

FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
	<ul style="list-style-type: none"> - Budget limité permettant l'engagement d'une coordonnatrice à demi-temps seulement - Difficile de trouver un lieu de travail approprié pour la coordonnatrice œuvrant au sein d'un réseau de partenaires qui n'est pas un organisme avec pignon sur rue - Remise en question de la fonction de coordonnatrice du réseau
Réseau d'échange d'information sur les gangs	
<ul style="list-style-type: none"> - Unités de ramification des membres de l'unité de coordination sont à l'origine de la quasi-totalité des échanges sur les gangs (62 sur 65) par le biais du mécanisme de suivi procédant par messagerie électronique - Informations sur les gangs circulant dans le réseau sont plus sûres parce qu'elles ont été validées par l'unité de coordination - Rencontres de l'unité de concertation favorisent le partage d'information sur les gangs entre les membres de cette unité 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de clarté quant à la nature des informations qui peuvent être échangées dans un tel réseau (départager ce qui est pertinent de ce qui l'est moins pour les partenaires) - Crainte de susciter l'inquiétude ou la panique parmi les intervenants - Inquiétude quant à la notion de confidentialité liée aux informations échangées entre les membres - Crainte de briser la relation de confiance établie avec les jeunes plus vulnérables en partageant certaines informations privilégiées - Toutes les informations échangées sur les gangs ne peuvent être divulguées aux membres du réseau, notamment lorsqu'elles font l'objet d'une enquête policière - Portrait du phénomène des gangs demeure incomplet : ne permet pas une interprétation juste et réaliste du phénomène dans la région - Informations échangées sont parfois anecdotiques et ne contribuent pas réellement à la planification d'une intervention appropriée dans les milieux des jeunes - Une certaine confusion persiste entre le fait d'observer des gangs de rue ou des gangs (gangs de jeunes incluant les gangs émergents) - Méconnaissance des signes à observer chez les jeunes et dans leurs différents milieux de vie par bon nombre de membres des unités de ramification - Peu d'échanges sur les gangs (65) ont été faits au cours de l'année 2009, malgré la présence de quelque 800 intervenants jeunesse et autres professionnels au sein du réseau regroupés dans les 15 unités de ramification - Lourdeur et lenteur du mécanisme d'échange sur les gangs - Mécanisme de suivi des gangs est jugé plutôt inefficace - Sous-utilisation du mécanisme d'échange sur les gangs en raison de la validation de certaines observations directement auprès de policiers connus des membres - Difficile d'évaluer les effets de l'échange d'information relative aux gangs sur les jeunes à risque d'adhérer aux gangs (Combien de jeunes n'ont pas joint un gang en raison des informations échangées dans le réseau?), donc

FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
	plus difficile pour les membres des unités de ramification d'accorder une valeur à leur action au sein du réseau et de considérer son utilité réelle
Réseau d'information sur la problématique des gangs	
<ul style="list-style-type: none"> - Importance de bien connaître la problématique des gangs est reconnue par tous les membres - Amélioration des connaissances sur la problématique des gangs (connaissances nouvelles) - Amélioration de la compréhension de la problématique des gangs - Transfert de connaissances sur des problématiques connexes à partir de l'expertise développée par les membres - Consolidation des compétences en ce qui concerne l'identification précoce des jeunes à risque d'adhérer aux gangs - Occasions d'échange sur les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs - Activités d'information sur la problématique des gangs contribuent au développement du sentiment d'appartenance au réseau (ex. : le colloque 2008) - Forte participation des membres du réseau à chacune des activités planifiées à leur intention - Appréciation des outils de communication : bulletins produits par l'unité de coordination du réseau pour l'ensemble de ses membres (contenu pertinent et utile); revue de presse permet aux membres de sauver du temps - Bulletins sont vus comme un moyen simple d'entretenir les liens entre tous les membres du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours au mécanisme de suivi des gangs par messagerie électronique est jugé trop lourd pour faire des demandes d'information sur la problématique liée aux gangs - Très peu de demandes d'information liées à la problématique des gangs ont été adressées à l'unité de coordination en 2009 (15 demandes) par les membres des unités de ramification - Activités d'information et de sensibilisation plutôt que des activités de formation planifiées en fonction d'objectifs d'apprentissage - Manque de constance dans la production des bulletins du réseau (notamment lorsqu'il n'y avait pas de coordonnatrice) - Revue de presse concerne peu souvent la région de Québec - Développement d'un intranet maintes fois retardé, élaboré et expérimenté en 2010, mais l'essai est non concluant : difficile d'accès, sérieux doute quant à son efficacité future et à son utilité réelle
Réseau de concertation intersectorielle	
<ul style="list-style-type: none"> - Tous les membres reconnaissent l'importance du réseautage et de travailler en concertation dans le contexte d'une problématique aussi complexe que celle des gangs - Expérience de concertation perçue positivement par les membres de l'unité de concertation - Climat des rencontres est favorable aux échanges entre les membres - Augmentation de l'intérêt des membres à l'égard des rencontres de l'unité de concertation depuis que le contenu porte davantage sur les membres et leur organisation (plutôt que sur la structure du réseau et les processus) - Rencontres de l'unité de concertation (3-4 par année) permettent aux membres de mieux se connaître, de 	<ul style="list-style-type: none"> - Une certaine confusion autour de la raison d'être de la concertation au sein du réseau et de ses spécificités - Attentes diversifiées au regard du réseau (réseautage, information sur les gangs et la problématique, actions concertées dans les milieux des jeunes) et qui varient selon qu'il s'agit de nouveaux membres ou de membres plus anciens, selon également qu'il s'agit de membres provenant du milieu institutionnel ou communautaire - Relation de confiance à rebâtir lorsqu'un membre est remplacé au sein de l'unité de concertation - Difficulté à mettre en place des conditions favorables au développement d'une stratégie de concertation (vision régionale du phénomène et des actions à prendre, plan d'action, projet commun, etc.)

FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
<p>présenter leur organisation, d'échanger sur leur pratique et sur leur façon de voir et de comprendre le phénomène des gangs dans leur secteur d'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réseau a favorisé une meilleure communication entre les partenaires - Réseau a favorisé la création de nouvelles relations et d'alliances entre les partenaires - Réseau a facilité les contacts entre les partenaires, l'échange d'information, les références - Réseau a permis aux membres de mieux comprendre les enjeux des différents partenaires, notamment ceux des groupes communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise en concertation chez certains partenaires peu utilisée par le réseau - Réseau ne permet pas de faire des actions concertées dans les milieux des jeunes, notamment les jeunes à risque d'adhérer aux gangs - Perception du phénomène des gangs dans la région change selon la nécessité d'agir en urgence (présence ou non de gangs, crise ou non, etc.)

ÉVALUATION RÉSEAU D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION SUR LES GANGS



Bonjour,

Comme vous le savez déjà, des activités d'évaluation sont en cours depuis un an environ dans le but de satisfaire aux exigences du ministère de la Sécurité publique du Québec relativement au financement du REIG, et afin de vérifier dans quelle mesure cette expérience pourrait avantageusement être tentée ailleurs au Québec. Le premier volet de l'évaluation a permis de décrire le REIG et son mode de fonctionnement. Cette étape est complétée : une première version du document ayant été produite et présentée aux membres de l'Unité de coordination pour approbation de son contenu. Ce document sert de feuille de route à la planification et à la réalisation du deuxième volet de l'évaluation.

Nous abordons maintenant ce deuxième volet. Il consiste en l'évaluation de l'implantation du REIG dans les différents milieux associés au projet et s'intéresse aux principaux résultats obtenus. Cette étape permettra, d'une part, de vérifier si le déroulement du projet REIG est conforme à ce qui avait été initialement prévu, de rendre compte des ajustements qui pourront être apportés au cours de la période d'évaluation et de mesurer la satisfaction des membres du REIG qui participent à cette expérience. Elle fournira, d'autre part, un éclairage sur les principaux résultats atteints et les conditions qui facilitent ou entravent le fonctionnement et le déploiement du REIG. Les résultats attendus concernent l'échange d'informations sur les gangs entre les membres des différentes unités du Réseau, mais également l'amélioration des connaissances et des habiletés d'intervention liées à la problématique des gangs et le recours à une intervention concertée intersectorielle.

La procédure d'évaluation de ce volet est simple, permettant ainsi de réduire le plus possible l'investissement que vous aurez à y consacrer. L'information nécessaire sera recueillie au cours de l'année 2010, de façon séquentielle. Ainsi, une série de cinq (5) questionnaires, composés de questions ouvertes et fermées, va permettre de documenter les différentes composantes de l'évaluation. Entre 30 et 60 minutes devraient normalement suffire pour compléter chacun d'eux. Soyez assuré-es que les données recueillies seront gardées confidentielles et serviront uniquement aux fins de l'évaluation. Ces questionnaires vous parviendront par internet et vous pourrez me les retourner par le courrier à l'adresse suivante :

Christiane Lampron

Direction de santé publique de la Capitale-Nationale

Équipe Organisation des services et Évaluation

2400 d'Estimauville, local 115

Québec (Québec), G1E 7G9

Si vous avez des questions concernant la procédure d'évaluation ou le contenu des questionnaires, vous pouvez me rejoindre au numéro : 418-666-7000 poste 465 ou par courriel à l'adresse : christiane.lampron@ssss.gouv.qc.ca

Sachez que votre collaboration à l'évaluation du REIG se fait sur une base volontaire. Un refus de votre part ne pourrait être préjudiciable à votre association au REIG. Cependant, permettez-moi de vous rappeler qu'elle est importante, notamment parce qu'il s'agit d'une innovation dans la région en matière de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs et parce que vous êtes au cœur de cette expérience. Vous détenez à la fois l'information et l'expertise. Il va sans dire que vos opinions et commentaires sont pertinents, riches et utiles à l'évaluation. Je vous remercie à l'avance pour votre précieuse collaboration.

Christiane Lampron

Agente de programmation, de planification et de recherche

Équipe Organisation des services et Évaluation

Direction de santé publique de la Capitale-Nationale

CONSENTEMENT

Ayant pris connaissance des modalités concernant l'évaluation du REIG, j'accepte de collaborer à l'évaluation en complétant les questionnaires qui me seront remis à différents moments au cours de l'année 2010.

Signature : _____

Date : _____

DEUXIÈME VOLET DE L'ÉVALUATION RÉSEAU D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION SUR LES GANGS

PARTIE 1

Questionnaire administré aux membres de l'Unité de concertation

Pour que l'évaluation puisse rendre justice aux efforts consentis par le REIG à la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs, il est important que vous répondiez à toutes les questions et que vous commentiez vos réponses en ajoutant votre opinion ou des commentaires personnels lorsque cela s'avère nécessaire. Ce questionnaire remplace un entretien semi-dirigé, qui, me semble-t-il, aurait été plus long à réaliser. Entre **30 et 60 minutes** devraient normalement suffire à le compléter. Vous avez jusqu'au **26 février** pour y répondre et me le **retourner par la poste** à l'adresse indiquée à la deuxième page de ce document, **au plus tard le 26 février 2010**.

*Merci pour votre collaboration à l'évaluation.
Vos opinions et commentaires sont très appréciés et fort utiles.*

FICHE SIGNALÉTIQUE

Nom du membre de l'Unité de concertation du REIG : _____

Organisme/Établissement/Regroupement représenté : _____

Poste occupé : _____

Nombre d'années à l'emploi de cette organisation : _____

Moment de votre intégration à l'Unité de concertation : _____ (mois ou année)

Questionnaire élaboré par Christiane Lampron de l'équipe OSE, Direction de santé publique de la Capitale-Nationale, Janvier 2010

RETOUR SUR VOTRE EXPÉRIENCE AU SEIN DU REIG

1. Avant de vous joindre au REIG, étiez-vous déjà engagé-e au niveau de la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs? Si oui, de quelle façon.

/___/ Oui /___/ Non

2. Avant de vous joindre au REIG, quel était votre niveau de connaissance en rapport avec :

(Encerlez le chiffre approprié)	Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup	NSP*
- le phénomène des gangs dans la région (ampleur, localisation, caractéristiques, activités des gangs, etc.)	0	1	2	3	9
- la problématique des gangs (mode de recrutement, motifs d'adhésion, conséquences, etc.)	0	1	2	3	9
- les signes à observer dans les milieux ou chez les jeunes qui sont à risque d'adhérer aux gangs	0	1	2	3	9
- les meilleures pratiques de prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs (prévention primaire et secondaire)	0	1	2	3	9

* Ne s'applique pas

3. Avant de vous joindre au REIG, quel était votre niveau d'habileté à :

(Encerlez le chiffre approprié)	Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup	NSP*
- reconnaître les signes associés aux gangs	0	1	2	3	9
- dépister les jeunes à risque d'adhérer aux gangs	0	1	2	3	9
- intervenir auprès des jeunes dans le contexte de la problématique des gangs	0	1	2	3	9
- intervenir en concertation	0	1	2	3	9

* Ne s'applique pas

4. Quand et comment avez-vous pris connaissance du projet REIG?

5. Quelles ont été vos premières impressions en rapport avec le projet REIG?

6. Quelles ont été les premières réactions de vos collègues et de la direction de votre organisation?

7. Comment êtes-vous devenu-e membre du REIG?

8. Quelles ont été les raisons qui ont motivé votre participation au REIG?

9. Comment décririez-vous le rôle que vous jouez au sein du REIG?

10. Les actions ciblées par le REIG vous apparaissent-elles pertinentes? En quoi le sont-elles.
(Actions : Échange d'informations sur les gangs, Information et formation sur la problématique des gangs, Concertation régionale intersectorielle)

11. Y a-t-il d'autres actions qui devraient être ciblées? Si oui, lesquelles.

/ / Oui / / Non

AU COURS DE L'ANNÉE 2009 :

12. Comment percevez-vous les relations entre les membres de l'Unité de concertation?

Précisez votre réponse

13. Comment percevez-vous les relations entre les membres des Unités de concertation et de coordination? Précisez votre réponse

14. Comment percevez-vous le rôle de la coordonnatrice du REIG? Précisez votre réponse

15. Quels étaient vos besoins ou attentes en rapport avec le REIG?

16. Ont-ils été répondus? Précisez votre réponse

Pas du tout Un peu Assez Tout à fait

AU COURS DE L'ANNÉE 2009 :

17. Combien de fois des membres de votre Unité de ramification vous ont-ils communiqué des informations se rapportant aux gangs? _____ (nombre de fois)

Si plus d'une fois, était-ce : /___/ par la même personne
 /___/ par des personnes différentes

18. Quelle était la nature des observations se rapportant aux gangs?⁶⁸

(Vous pouvez cocher plus d'une case)

/___/ présence de signes associés aux gangs (vêtements, bijoux, couleurs, etc.)

/___/ regroupement de jeunes

/___/ intimidation

/___/ harcèlement (sexuel ou non)

/___/ persécution

/___/ extorsion

/___/ nuisance publique (vagabondage)

/___/ affrontement

/___/ voies de fait occasionnelles

/___/ vandalisme

/___/ graffitis

/___/ vols (vol à l'étalage, vol d'objets dans les autos, vol en groupe, etc.)

/___/ vente, achat de drogues

/___/ introduction par effraction

/___/ vols qualifiés

/___/ vols avec violation de domicile

/___/ possession, utilisation ou trafic d'armes

/___/ recel

/___/ crimes de haine

/___/ agressions à des fins d'autodéfense

/___/ activités liées à la prostitution

/___/ meurtre

/___/ défense du territoire, guerre de territoire

/___/ observations d'autre nature, précisez _____

19. Quel était le milieu où ces observations ont été faites?

/___/ en milieu scolaire

/___/ dans les ressources pour jeunes (ex. : Maisons des jeunes)

/___/ dans les rues du quartier

/___/ dans un autre milieu, précisez _____

/___/ je ne le sais pas

⁶⁸ Liste d'activités liées aux gangs provenant de l'Institut canadien de recherche sur le droit et la famille (2005). Ces activités sont associées aux groupes d'amis, aux gangs de jeunes et aux gangs de rue.

20. Quel était le moment où les observations ont été faites?

- pendant les jours de la semaine
- pendant la fin de semaine ou les congés
- pendant le jour
- pendant le soir ou la nuit
- je ne le sais pas

21. Au cours de l'année 2009, comment qualifieriez-vous la circulation de l'information au sein du REIG? Précisez votre réponse

- très lente
- lente
- rapide
- très rapide

22. Combien avez-vous reçu de demandes provenant des membres de votre Unité de ramification au cours de l'année 2009? (Ex. : pour de l'information sur un sujet spécifique, de la formation, des outils d'intervention, etc.) _____ (nombre de demandes)

Précisez la nature des demandes

- Si plus d'une fois, était-ce : par la même personne
 par des personnes différentes

23. Comme membre de l'Unité de concertation, vous avez participé à combien d'activités du REIG au cours de l'année 2009? (Vous pouvez cocher plus d'une case)

- aucune activité
- rencontre régulière de l'Unité de concertation combien : _____
- activité d'information sur le phénomène des gangs combien : _____
- activité de formation sur la problématique des gangs combien : _____
- activité de concertation liée aux gangs combien : _____
- autre activité, précisez _____

24. Au cours de l'année 2009, combien avez-vous réalisé d'interventions en collaboration avec un ou plusieurs partenaires du REIG, en lien avec des situations concernant les gangs et ce, dans le cadre de votre travail? _____ (nombre d'interventions concertées)

Précisez la nature de ces collaborations

ÉVALUATION RÉSEAU D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION SUR LES GANGS



Bonjour,

Comme vous le savez, les activités d'évaluation du REIG se poursuivent au cours de l'année 2011. Les deux premiers volets de l'évaluation étant complétés, nous abordons maintenant le troisième et dernier volet. Après avoir décrit le REIG (volet 1) et documenté son fonctionnement (volet 2), cette dernière étape devrait vous permettre d'apprécier les principaux effets du réseau pour vous-mêmes en tant que membres du réseau et pour votre organisation.

Les entrevues individuelles effectuées dans le cadre du volet 2 m'ont permis d'identifier un certain nombre d'éléments sur lesquels il apparaissait intéressant de revenir. Vous comprendrez que la présente démarche ne permet pas de prendre une véritable mesure des effets de l'expérience du REIG, les contraintes de temps, de ressources et au niveau de la méthodologie étant trop importantes. Cependant, elle devrait permettre un meilleur éclairage sur ce que vous apporte cette expérience et sur les changements qu'elle a pu entraîner dans votre pratique auprès des jeunes à risque d'adhérer aux gangs.

La procédure d'évaluation de ce volet est fort simple et permet de réduire le plus possible l'investissement que vous aurez à y consacrer. Vous avez à répondre à un questionnaire quantitatif dont les énoncés portent sur votre expérience de partenariat, sur les différentes fonctions du réseau, sur votre satisfaction au regard de votre participation et finalement, sur la plus-value de cette expérience pour votre organisation. Une trentaine de minutes devraient normalement suffire pour le compléter. Dans ce questionnaire, je recherche votre degré d'accord pour chacun des énoncés qui sont présentés. Vous remarquerez également que certains mots sont en italique. C'est ce qui doit être pris en considération pour vous prononcer.

Soyez assuré-e-s que les données recueillies seront gardées confidentielles et serviront uniquement aux fins de l'évaluation. Vous avez jusqu'au **4 novembre** prochain pour compléter ce questionnaire. Vous pouvez me le retourner par internet à l'adresse suivante : christiane.lampron@ssss.gouv.qc.ca

ou par le courrier :

Christiane Lampron
Direction de santé publique de la Capitale-Nationale
Équipe Évaluation et système de soins et de services
2400 rue d'Estimauville, local 115
Québec (Québec), G1E 7G9

Si vous avez des questions, vous pouvez me rejoindre au numéro : 418-666-7000, poste 465.
Je vous remercie pour votre collaboration au processus d'évaluation du REIG.

Christiane Lampron

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez inscrire dans la case la cote correspondant à votre réponse (entre 1 En total désaccord et 4 Tout à fait d'accord, ou encore 0 si l'énoncé ne s'applique pas à votre expérience)

Tout à fait d'accord (4) En total désaccord (1)
 Assez d'accord (3) Ne s'applique pas (0)
 Peu d'accord (2)

LES PARTENAIRES DU REIG	
Dans quelle mesure l'expérience du REIG a-t-elle favorisé :	
Le recrutement et la mobilisation de <i>tous les partenaires</i> directement concernés par le phénomène et la problématique des gangs dans la région	
Une <i>représentation équitable</i> des partenaires provenant des cinq milieux d'intervention (sécurité publique, santé et services sociaux, scolaire, vie municipale communautaire et milieu communautaire)	
La <i>cohabitation harmonieuse et constructive</i> des secteurs <i>institutionnels</i> et <i>communautaires</i>	
La <i>cohabitation harmonieuse et constructive</i> d'organisations vouées à la <i>prévention</i> , à <i>l'intervention</i> et à la <i>répression</i>	
L' <i>augmentation</i> de votre <i>sentiment de sécurité professionnelle</i> au regard des gangs	
La <i>diminution</i> de votre <i>sentiment d'impuissance</i> face la prévention de l'adhésion des <i>jeunes aux gangs</i>	
L' <i>atteinte</i> de vos objectifs personnels comme membre du réseau	
LE REIG : RÉSEAU D'ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR LES GANGS	
Dans quelle mesure l'expérience du REIG a-t-elle favorisé :	
La <i>création</i> et le <i>maintien</i> d'un <i>mécanisme efficace de suivi</i> des gangs procédant par <i>messagerie internet</i>	
L' <i>utilisation régulière</i> du mécanisme de suivi des gangs par les membres de l'unité de <i>ramification</i>	
L'échange d'informations <i>justes</i> sur les gangs	
L'échange d'informations <i>pertinentes</i> sur les gangs	
L'échange d'informations <i>utiles</i> pour votre travail	
L'échange d'un <i>plus grand nombre d'informations</i> sur les gangs que ce que vous pourriez obtenir par vous-mêmes	
L'échange d'informations <i>en temps réel</i> sur ce qui se passe dans la région concernant les gangs	
Une <i>circulation rapide</i> entre les membres des informations se rapportant aux gangs	
Une <i>interprétation commune</i> du phénomène des gangs dans la région	

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez inscrire dans la case la cote correspondant à votre réponse (entre 1 En total désaccord et 4 Tout à fait d'accord, ou encore 0 si l'énoncé ne s'applique pas à votre expérience)

Tout à fait d'accord (4) En total désaccord (1)
 Assez d'accord (3) Ne s'applique pas (0)
 Peu d'accord (2)

LE REIG : RÉSEAU D'ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR LES GANGS	
Dans quelle mesure l'expérience du REIG a-t-elle favorisé :	
La production d'un <i>portrait complet</i> de la situation des gangs dans la région	
La diffusion, aux membres du réseau, d'un <i>message clair</i> se rapportant au phénomène des gangs dans ma région	
Une <i>meilleure connaissance</i> du phénomène des gangs dans la région	
LE REIG : RÉSEAU D'INFORMATION ET DE FORMATION SUR LA PROBLÉMATIQUE	
Dans quelle mesure l'expérience du REIG a-t-elle favorisé :	
Une <i>définition commune</i> de ce qu'est un gang	
L'acquisition de <i>connaissances nouvelles</i> sur la <i>problématique</i> liée aux gangs	
Une <i>meilleure compréhension</i> de la problématique liée aux gangs	
La production d'un <i>discours commun</i> entre les membres et de <i>valeurs partagées</i>	
L'acquisition de <i>connaissances nouvelles</i> sur les <i>meilleures pratiques de prévention</i> de l'adhésion des jeunes aux gangs	
Le développement de <i>nouvelles compétences</i> liées à l' <i>identification précoce</i> des jeunes à risque d'adhérer aux gangs	
Le <i>transfert de connaissances</i> sur des problématiques connexes à partir de l'expertise des membres du réseau	
Le <i>partage d'outils</i> d'intervention entre les membres	
LE REIG : RÉSEAU DE CONCERTATION RÉGIONALE	
Dans quelle mesure l'expérience du REIG a-t-elle favorisé :	
Une <i>meilleure connaissance</i> des partenaires associés au réseau, de leur expertise et de leurs projets	
Une <i>meilleure communication</i> entre les partenaires du réseau	
Le développement de <i>relations égalitaires</i> qui transcendent la nature des organisations représentées par leurs membres	
La création de <i>nouvelles relations de partenariat</i> entre les membres du réseau	
L' <i>amélioration</i> de votre <i>pouvoir d'agir</i> au sein du <i>réseau</i> (<i>empowerment</i> individuel)	
La <i>mise en commun</i> des <i>forces</i> , des <i>connaissances</i> et des <i>moyens</i> de chacun des membres afin de faire face à un problème complexe qui ne peut être résolu par un seul acteur	

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez inscrire dans la case la cote correspondant à votre réponse (entre 1 En total désaccord et 4 Tout à fait d'accord, ou encore 0 si l'énoncé ne s'applique pas à votre expérience)

Tout à fait d'accord (4) En total désaccord (1)
 Assez d'accord (3) Ne s'applique pas (0)
 Peu d'accord (2)

LE REIG : RÉSEAU DE CONCERTATION RÉGIONALE	
Dans quelle mesure l'expérience du REIG a-t-elle favorisé :	
La prise en charge collective de la problématique liée aux gangs par des actions concrètes visant la prévention de ce phénomène dans notre région	
L'opportunité de mettre en commun les ressources et les services des différents partenaires autour des jeunes à risque d'adhérer aux gangs	
Le développement d'une capacité d'agir collective sur les problèmes des gangs dans la région (empowerment organisationnel)	
L'augmentation de votre pouvoir d'agir sur les situations concernant les gangs dans votre milieu de travail (empowerment individuel)	
Une expérience positive de concertation intersectorielle	
SATISFACTION	
De quelle façon qualifiez-vous votre participation au REIG	
Je suis satisfait-e de ma participation au REIG	
Je trouve que ma participation au REIG est enrichissante sur le plan personnel	
Je trouve que ma participation au REIG est enrichissante sur le plan professionnel	
Globalement, ma participation au REIG accroît ma satisfaction au travail	
Je suis intéressé-e à poursuivre ma participation au REIG	
Je trouve que le REIG encourage la pleine participation de tous les partenaires associés au réseau	
LA PLUS-VALUE DU REIG POUR MON ORGANISATION	
L'expérience du REIG est une valeur ajoutée pour mon organisation en raison :	
D'une plus grande mobilisation face au phénomène des gangs dans la région	
Des changements que vous avez apportés à votre façon de dépister les jeunes susceptibles d'adhérer aux gangs	
De la capacité de votre organisation à intervenir plus rapidement auprès des jeunes qui sont à risque d'adhérer aux gangs	
Des nouveaux liens de partenariat développés avec d'autres membres du réseau	
D'une meilleure collaboration entre le secteur institutionnel et le milieu communautaire	
D'une plus grande crédibilité de votre organisation dans la communauté en ce qui concerne les gangs	

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez inscrire dans la case la cote correspondant à votre réponse (entre 1 En total désaccord et 4 Tout à fait d'accord, ou encore 0 si l'énoncé ne s'applique pas à votre expérience)

Tout à fait d'accord (4) En total désaccord (1)
 Assez d'accord (3) Ne s'applique pas (0)
 Peu d'accord (2)

LA PLUS-VALUE DU REIG POUR MON ORGANISATION	
L'expérience du REIG est une valeur ajoutée pour mon organisation en raison :	
D'une <i>coordination plus efficace</i> des actions préventives sur le terrain	
De la <i>qualité de l'expertise</i> développée au sein du réseau	
D'une <i>réduction des incidents</i> liés aux gangs dans mon milieu	
De l'établissement d'une <i>véritable concertation régionale</i> relativement à la prévention de l'adhésion des jeunes aux gangs	
À VOTRE AVIS,	
Les objectifs du REIG sont atteints	
La pérennité du REIG est possible	
L'expérience du REIG peut devenir une référence pour d'autres régions du Québec	

Quelle retombée du REIG est la plus importante, la plus significative pour vous?

Quelle retombée du REIG est la plus importante, la plus significative pour votre organisation?

Merci encore pour votre précieuse collaboration

Direction régionale de santé publique
2400, avenue D'Estimauville
Québec (Québec) G1E 7G9
Téléphone : 418 666-7000
Télécopieur : 418 666-2776
www.dspq.qc.ca

**Agence de la santé
et des services
sociaux de la Capitale-
Nationale**

Québec 