

Module 2

PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD

www.housingfirsttoolkit.ca/fr/plan-aperçu



Commission de
la santé mentale
du Canada



Ce produit a été fait possible par un contribution financier de Santé Canada à le Commission de la santé mentale du Canada. Les idées dedans ce guide représentent seulement ceux que les auteurs.

© 2014 Commission de la santé mentale du Canada

Table des matières — module 2

PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD

APERÇU 37

Aperçu 38

GRANDES LIGNES 39

Grandes lignes 40

TÂCHES DE PLANIFICATION

41

Qu'est-ce que les tâches clés en planification d'un programme de logement d'abord? 42

1. Convoquer une coalition de partenaires et mettre sur pied ... 42
2. Promouvoir la disposition au changement à l'aide du... 45
3. Choisir un cadre conceptuel 46
4. Choisir les organismes d'accueil 47
5. Obtenir du financement 48
6. Élaborer des protocoles de logement 49
7. Embaucher du personnel 49
8. Intégrer des personnes ayant un vécu expérientiel 50
9. Entrer en contact avec les propriétaires 52
10. Élaborer un plan d'évaluation 54

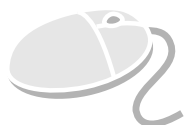


LISTE DE VÉRIFICATION EN
MATIÈRE DE PLANIFICATION 56

DÉFIS ET STRATÉGIES

58

1. Défi: confusion, résistance et préoccupations concernant le modèle... 60
2. Défi: élaborer un processus décisionnel efficace 66
3. Défi: planifier un programme qui soit adapté aux besoins... 70
4. Défi: assurer le financement de votre programme 72



ANNEXES & RESSOURCES

73

APERÇU

MODULE 2 — PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD



Photo: Shane Fester

Aperçu

Ce module présente un aperçu des grands éléments intervenant dans la planification d'un programme accordant la priorité au logement. Le processus de planification nécessite l'élaboration d'un cadre conceptuel, une communication active, la collaboration avec les partenaires clés, la définition des rôles et des responsabilités (qui fait quoi, où et quand) et l'élaboration d'un plan d'évaluation préliminaire. Après avoir lu ce module, vous devriez connaître :

- Les tâches et les enjeux principaux liés à la planification d'un programme accordant la priorité au logement,
- Les difficultés que pose la planification d'un tel programme,
- Les stratégies proposées pour les surmonter.

Les renseignements contenus dans ce module ont été élaborés en partie à partir des données probantes issues des études et des consultations menées dans le cadre du projet Chez Soi auprès de partenaires ayant déjà conçu et mis en place un programme accordant la priorité au logement. Ce module interactif se compose d'une série de sections complémentaires: la section **À retenir** présente un résumé des enseignements de ce module, la section **Tâches de planification** expose les principales étapes de planification du programme, de l'évaluation des lacunes actuelles à l'élaboration d'un plan d'évaluation du programme et la section **Défis et stratégies** énumère un certain nombre de difficultés qui pourraient survenir au cours du processus de planification ainsi que des stratégies éprouvées visant à surmonter ces difficultés. Ce module comporte également **des annexes** relatives à la planification du programme. Elles proposent une liste de vérification en matière de planification, des rapports et des articles relatifs à la planification, des ressources conçues par des personnes ayant un vécu expérientiel de la maladie mentale, d'autres sur le recrutement de propriétaires et, enfin, des énoncés d'orientation et des protocoles en matière de planification empruntés des sites où le projet Chez Soi a été implanté. Plusieurs autres éléments sont inclus dans ce module, y compris des capsules vidéo pertinentes au sujet exploré.

GRANDES LIGNES

MODULE 2 — PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD



Photo: Shane Fester

Grandes lignes

- **La planification d'un programme accordant la priorité au logement** nécessite de choisir un cadre conceptuel, de communiquer et collaborer avec un certain nombre de partenaires, de définir les rôles et les responsabilités des partenaires et intervenants concernés (qui fait quoi, où et quand) et d'élaborer un plan d'évaluation préliminaire.
- **Les difficultés** les plus courantes du processus de planification sont la confusion, la résistance et les préoccupations concernant le modèle, les défis liés à l'élaboration d'un processus décisionnel efficace, l'adaptation du programme aux besoins particuliers de la communauté et la fidélité au modèle ainsi que le financement.
- **Pour désamorcer la confusion, la résistance et les préoccupations concernant le modèle**, les stratégies proposées sont de redresser dès le départ les idées préconçues concernant l'approche accordant la priorité au logement, de présenter ce modèle comme un moyen d'introduire des services innovateurs, de constituer une bonne équipe dès le départ, de solliciter le concours de partisans de cette approche à l'échelle locale, provinciale et nationale, de solliciter le soutien de la communauté, de présenter les retombées économiques potentielles, d'expliquer et de démystifier l'approche à l'occasion d'activités de formation du personnel et de déconstruire les perceptions négatives du personnel à l'égard de la population visée par le programme.
- **Pour élaborer un processus décisionnel efficace**, les stratégies proposées sont d'utiliser une approche intersectorielle, de mettre en place et de promouvoir une culture de résolution de problèmes et d'apprentissage continu, de préciser les rôles et les responsabilités du personnel et de favoriser la participation de personnes ayant un vécu expérientiel de la maladie mentale.
- **Pour adapter le programme aux besoins particuliers de la communauté**, les stratégies proposées sont d'anticiper le plus tôt possible les difficultés spécifiques au contexte où le programme sera implanté, de créer de bons rapports avec les propriétaires et de concevoir un bon processus d'évaluation.
- **Pour assurer le financement du programme**, les stratégies proposées sont de bien se renseigner au sujet des sources de financement dans le secteur du logement et des services de supervision dans le contexte donné, de tirer avantage de l'expérience acquise par les responsables de programmes implantés dans d'autres régions et d'envisager plusieurs sources de financement.

TÂCHES DE PLANIFICATION

MODULE 2 — PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD



Photo: Shane Fester

Qu'est-ce que les tâches clés en planification d'un programme de logement d'abord?

1

Convoquer une coalition de partenaires et mettre sur pied un groupe de planification

Pour concevoir un programme efficace et durable répondant aux besoins particuliers d'une communauté donnée, il est essentiel de travailler avec plusieurs partenaires importants issus de divers secteurs. Dans les contextes où les champs de compétence liés au logement et à l'itinérance sont séparés de ceux liés à la santé mentale et aux services de soutien, il est d'autant plus nécessaire de rapprocher les partenaires des milieux du logement et de la santé mentale.

Les coalitions de partenaires varient selon les contextes et peuvent prendre des formes différentes selon que les groupes élaborent un programme à partir de ressources existantes ou conçoivent un tout nouveau programme. Puisque l'objectif est de créer une coalition de partenaires aussi complète que possible, les groupes peuvent inclure autant de collaborateurs que possible en fonction de leur contexte particulier.

1. Convoquer une coalition de partenaires et mettre... cont.

En plus des groupes mentionnés ci-dessus, les concepteurs de programmes peuvent envisager d'inclure les partenaires suivants:

- Des **leaders et défenseurs** locaux.
- Les **autorités publiques en matière de santé**, en particulier les responsables des politiques et de la planification en matière de santé mentale et les responsables des questions relatives à la population ciblée.
- Des **équipes de traitement dynamique ou de soutien d'intensité variable** de la communauté offrant des services de santé mentale ou d'autres services de soutien.
- Des **organismes de protection des usagers et des personnes ayant un vécu expérientiel de la maladie mentale ou de l'itinérance**.
- Des représentants **de la police et du système de justice pénale**.
- Des représentants **des secteurs de l'emploi et de l'éducation**.
- Des **baileurs de fonds potentiels**, y compris les gouvernements municipaux, provinciaux et fédéral, les organismes de la communauté, les conseils consultatifs communautaires de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance et les fondations privées.
- Des **responsables des programmes d'aide au revenu**.
- Des **représentants du milieu des affaires**.
- Des membres **des comités de quartier et associations de résidents**.
- Des **membres de la collectivité** issus de la population ciblée (notamment des membres des communautés autochtones et ethnoculturelles, des jeunes, des survivantes de violence familiale).

Avant tout, la participation de personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance (ou de la maladie mentale, selon la population ciblée) assure aux groupes que leur programme soit centré sur les besoins des personnes directement concernées et réponde aux principales difficultés auxquelles sont confrontés les membres de la population ciblée. De plus, les personnes ayant un vécu expérientiel (de l'itinérance ou de la maladie mentale) peuvent témoigner directement des principaux défis qui se posent à leur communauté. D'autre part, il est conseillé de solliciter la participation et l'aide de groupes ayant de l'expérience en matière de conception et de mise en œuvre de programmes accordant la priorité au logement.



Visionnez des vidéos au sujet de: convoquer une coalition de partenaires et mettre sur pied un groupe de planification:

<http://www.youtube.com/watch?v=YpytU989uY0>

<http://www.youtube.com/watch?v=c0yfT8G6KHg>

1. Convoquer une coalition de partenaires et mettre... cont.



À ce stade-ci, il importe également de communiquer et de tisser des liens avec la collectivité, y compris le milieu des affaires et les associations de propriétaires et de résidents pour s'assurer que le plus grand nombre possible de partenaires accordent leur soutien au programme et à ses participants. Tâchez d'obtenir le soutien de ces groupes aussitôt que possible et de leur expliquer en quoi l'approche accordant la

priorité au logement fait partie de la solution. En identifiant les « partisans » du modèle au sein de votre collectivité, y compris parmi les politiciens et citoyens influents, les programmes peuvent commencer à établir des rapports positifs avec différents segments de la collectivité.

Dès l'étape préliminaire, il est conseillé de mettre sur pied un groupe de planification pour guider et faciliter le processus

d'exploration et de mise en œuvre du programme. Avant d'élaborer des solutions particulières, le groupe de planification peut sensibiliser les partenaires potentiels à la problématique globale et susciter leur intérêt pour une solution inspirée de l'approche accordant la priorité au logement.

2

Promouvoir la disposition au changement à l'aide du marketing social – comment formuler votre message

La promotion d'une certaine préparation au changement exige une stratégie de marketing social. Celle-ci sert notamment à recueillir l'appui d'une masse critique de partenaires importants et à répondre aux préoccupations des sceptiques.

La clé du marketing social est d'anticiper les points de vue des différents publics et de développer des messages clairs expliquant le modèle accordant la priorité au logement de manière à attirer les partenaires potentiels au sein d'une coalition communautaire. Par exemple, pour attirer des bailleurs de fonds et des représentants du milieu des affaires dans la coalition, il faut être prêt à vanter les mérites du modèle en termes de bienfaits économiques et de rapport coût-efficacité. Pour y attirer les groupes de défense du droit au logement, il est stratégique d'expliquer que ce modèle répond en partie aux préoccupations plus globales concernant l'accessibilité et le droit au logement. Pour attirer dans votre coalition les organismes d'aide au logement et de lutte contre l'itinérance (par exemple, les refuges), il est important de préciser quel sera leur rôle spécifique dans le contexte d'un système de soins plus large centré sur la population itinérante et motivé par des principes accordant la priorité au logement. Finalement, pour faciliter la participation des membres de la

collectivité, il est utile de rappeler que les programmes peuvent toujours adapter les principes fondamentaux du modèle aux besoins particuliers du contexte où il est implanté.

Le rapprochement de tous ces groupes et des membres de la collectivité exige par ailleurs de savoir anticiper et redresser les idées préconçues au sujet du modèle. Les idées préconçues les plus répandues sont que le modèle ignore les besoins particuliers des femmes et des familles (en fait, le modèle peut être adapté à différentes sous-population), qu'il implique « d'offrir des logements gratuits aux toxicomanes » (le modèle n'est pas exclusivement axé sur le logement et exige notamment des participants qu'il se soumettent aux visites à domicile et assument les responsabilités qui incombent à tout « bon locataire ») et qu'il n'est pas approprié aux besoins particuliers des personnes et groupes de personnes devant vivre en logement supervisé (avec services) ou en habitation collective. S'il est effectivement centré sur les choix des individus, ce modèle n'en est pas nécessairement un d'habitat dispersé. Si la majorité des personnes en situation d'itinérance ont tendance à choisir leur propre logis, le modèle accordant la priorité au logement répond également aux besoins de celles qui préfèrent d'autres avenues.

3

Choisir un cadre conceptuel

Au moment de définir un cadre conceptuel pour votre programme, il est indiqué de commencer par évaluer les problèmes et les lacunes existantes dans le système de services et d'aide au logement pour les personnes en situation d'itinérance en général, et pour la population ciblée par votre programme en particulier. Envisagez les programmes existants à la lumière des éléments principaux et de la philosophie caractéristique du modèle accordant la priorité au logement. Les éléments principaux du modèle sont, entre autres:

1. L'offre de logements conformes aux désirs des clients, à l'aide de subventions au logement,
2. L'offre de services de soutien clinique, tels que le soutien d'intensité variable ou les traitements dynamiques offerts dans la communauté, qui sont distincts de l'aide au logement,
3. L'offre d'autres mesures de soutien telles que l'aide à l'insertion communautaire, les services de développement professionnel et l'acquisition assistée de compétences de vie autonome,
4. La participation de personnes ayant un vécu expérientiel.

Pour bien cerner les enjeux fondamentaux, il importe de rencontrer divers partenaires potentiels issus de différents secteurs d'activité. Il est particulièrement important d'approcher des groupes et individus initialement réfractaires au modèle afin de comprendre leurs points de vue et répondre à leur préoccupations. Une inquiétude assez répandue est que le modèle accordant la priorité au logement remplacera les services existants au lieu de les compléter. En cernant les lacunes existantes, les groupes peuvent réfléchir aux moyens par lesquels le modèle proposé peut compléter les services existants dans le cadre d'un système complet de soins et de lutte contre l'itinérance.

Une autre inquiétude souvent exprimée est que le modèle ne soit pas approprié au contexte local et aux besoins particuliers de certains secteurs de la collectivité. Il est possible de dissiper cette inquiétude en communiquant adéquatement les éléments fondamentaux du modèle et en expliquant que le celui-ci peut et doit être mis en œuvre d'une manière qui soit adaptée, par exemple, aux besoins spécifiques des populations ethnoculturelles ou aux exigences particulières des personnes autochtones en matière de santé mentale.



Pour un aperçu des composants du programme que sont admissibles pour financement du HPS

Cliquez ici:

www.esdc.gc.ca/eng/communities/homelessness/housing_first/activities.shtml

4

Choisir les organismes d'accueil

Une étape essentielle du processus de planification est le choix d'un organisme d'accueil pour le programme. Cet organisme sera responsable d'offrir les services cliniques et de soutien ainsi que les services de logement. Il importe de tenir compte de tous les points positifs et négatifs des organismes d'accueil potentiels dès l'étape préliminaire du projet. Selon le contexte particulier de la collectivité où le programme doit être implanté, certains groupes préfèrent choisir un seul organisme d'accueil, tandis que d'autres adoptent un modèle d'intervention partagée regroupant plusieurs organismes d'accueil.

Parmi les critères à considérer, mentionnons la connaissance de la philosophie du rétablissement, l'expérience du modèle accordant

la priorité au logement, la flexibilité de l'organisme, soit sa capacité à innover et à opérer des changements, et l'ouverture à l'idée d'utiliser des approches créatives inédites. Un autre critère est l'expérience et l'aisance en matière de soutien direct d'individus présentant des besoins complexes, tels qu'une condition de santé mentale complexe, des problèmes de dépendance ou d'autres problèmes de santé. Les organismes actifs sur la question du logement et ceux dont le principal champ d'intervention est la santé mentale ont parfois des points de vue fort divergents. Il importe que l'organisme d'accueil soit perçu comme un allié de confiance par l'ensemble des partenaires.

Pour ce qui est du volet logement, il faut aussi évaluer la capacité d'un organisme d'accueil de

communiquer avec les propriétaires et leurs regroupements, particulièrement dans les régions et localités où les taux d'inoccupation sont faibles. Par souci de préserver de bons rapports avec les propriétaires, certains organismes offrant déjà des services de placement à d'autres clientèles (par exemple, aux personnes âgées ou aux personnes en situation d'invalidité) seront peut-être réticents à offrir de bons logements aux clients de programmes accordant la priorité au logement.

Visionnez cette vidéo pour en savoir plus sur le projet Pathways de Philadelphie et sa collaboration innovatrice avec l'Hôpital universitaire Thomas Jefferson
<http://www.youtube.com/watch?v=3VNZGEpuKBY>





5

Obtenir du financement

Une autre tâche de planification incontournable est d'obtenir du financement. Les mécanismes de financement varient d'un contexte ou d'une province à l'autre. Parmi les bailleurs de fonds possibles, mentionnons:

- les gouvernements municipaux, régionaux et provinciaux,
- les organismes communautaires reconnus par la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance,
- les conseils consultatifs communautaires de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (qui jouent un rôle consultatif en aidant les organismes communautaires à prendre des décisions concernant le financement obtenu dans le cadre de ce programme),
- les fondations privées.

Les partenaires peuvent commencer par chercher à comprendre le fonctionnement des divers mécanismes de financement existants dans leur contexte particulier. Cela implique notamment de se familiariser avec les différentes sources de financement dans le secteur du logement et des services. Dans certaines provinces, par exemple en Ontario, la ville ou la municipalité jouent un rôle de premier plan en ce qui a trait au financement dans le secteur du logement, tandis que dans la plupart des autres contextes, le logement est principalement du ressort du gouvernement provincial et le palier municipal ne joue qu'un rôle de planification et de réglementation. Quant au financement des services, il provient habituellement des ministères de la santé (ou des autorités régionales) et des ministères responsables de l'aide au revenu, de l'assistance au développement professionnel et de l'enseignement post secondaire. Il est conseillé de s'informer auprès des programmes déjà implantés dans d'autres régions pour savoir comment ceux-ci ont obtenu leur financement. Dans le même ordre d'idée, il est conseillé de s'inspirer des stratégies de financement qui ont porté fruit dans votre propre contexte. Dans tous les cas, il est utile d'envisager plusieurs sources de financement (et de ressources humaines) dans les secteurs de la santé, du logement et du développement social, sources qui devront ensuite être consolidées et coordonnées.



Ressources supplémentaires:

1. *Collective Impact (pdf en anglais)*
2. *Channeling Change: Making Collective Impact Work (pdf en anglais)*
3. *Embracing Emergency: How Collective Impact Addresses Complexity (pdf en anglais)*
4. *Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact (pdf en anglais)*

6

Embaucher du personnel



Pour consulter d'autres ressources à ce sujet, voir :

1. *Tâche de planification 6: embaucher du personnel*

2. *Descriptions d'emploi*

Il est essentiel de former une équipe responsable du logement et une autre responsable des services de soutien. Il importe d'embaucher des personnes qui souscrivent aux valeurs et à la vision du modèle accordant la priorité au logement. En particulier, les employés du programme devraient souscrire à la notion selon laquelle le logement est un droit humain fondamental, adhérer à la philosophie du rétablissement, faire confiance aux choix des clients et soutenir la participation des personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale. Au stade de la planification, avant de procéder aux embauches, il est important de construire un profil des compétences et des valeurs que les membres du personnel devraient posséder, que ce soit initialement ou suite à une formation appropriée. Ces profils devraient être adaptés aux divers rôles confiés aux membres de l'équipe clinique et de l'équipe

responsable du logement, respectivement. Au moment de l'embauche, assurez-vous de choisir avec soin des candidats aux qualités appropriées et, dès les premières étapes du projet, offrez aux membres du personnel des séances de formation aux principes fondamentaux de l'approche accordant la priorité au logement et aux services centrés sur le rétablissement. Gardez tout de même à l'esprit que les valeurs de la philosophie de rétablissement sont difficiles à inculquer seulement par la formation et devraient conséquemment faire partie des attributs recherchés initialement chez les candidats potentiels.

Il est également important de concevoir un protocole pour faire en sorte que les équipes de logement et de services coopèrent et évoluent de manière cohésive. Prévoyez également un mécanisme d'imputabilité.

7

Élaborer des protocoles de logement

Lorsqu'on réfléchit au processus de logement, plusieurs éléments logistiques doivent être sérieusement considérés. L'élaboration de protocoles est importante pour formuler des consignes claires et centrées sur l'action, notamment en ce qui a trait à l'offre de logement permanent ou temporaire, au déménagement et à l'entreposage, aux transferts et aux expulsions. Les protocoles devraient assigner un ensemble particulier de responsabilités à chaque membre du personnel et favoriser la responsabilisation des employés envers le modèle.



[Cliquez ici.](#)

En guise d'exemple veuillez consulter les protocoles du projet Chez Soi de Toronto.

8

Intégrer des personnes ayant un vécu expérientiel

Doug fait partie des 127 intervenants qui fournissent des services aux participants du projet « Chez Soi ». Il coordonne les tâches de 100 résidents d'une initiative d'habitation communautaire.



1. En attendant Jon



2. Vu et entendu

Visionnez les vidéos:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=9OWXq9eQSFA>

2. <https://www.youtube.com/watch?v=993u31iSN5g>

Il est essentiel de prendre en considération et d'intégrer, dès les premières étapes du processus de planification, les perspectives de plusieurs personnes ayant un vécu expérientiel. Ces personnes devraient participer à toutes les étapes de planification d'une façon soutenue et significative. Certains programmes, par exemple, font en sorte d'inclure des individus ayant une expérience directe de l'itinérance ou de la maladie mentale dans leur équipe de services cliniques, ce qui peut s'avérer fort utile lorsque vient le temps d'approcher des participants. Les équipes de traitements communautaires dynamiques, par exemple, doivent toujours comporter au moins un préposé au soutien des pairs. De plus, les programmes devraient assurer la participation de personnes ayant un vécu expérientiel aux processus d'évaluation et d'assurance de la qualité. Afin d'éviter la considération purement symbolique, au moment d'embaucher des personnes ayant un vécu expérientiel, les descriptions d'emploi devraient énumérer clairement les rôles et les tâches qui incombent au titulaire du poste. Les partenaires suggèrent par ailleurs d'embaucher une personne (dans

certains cas, un autre pair) pour superviser les préposés au soutien des pairs et les aider à bien remplir leur rôle.

En plus d'employer des personnes ayant un vécu expérientiel, plusieurs partenaires suggèrent de créer de nouvelles communautés de clients. Ils suggèrent également d'offrir la possibilité aux participants d'entrer en contact les uns avec les autres et de s'entraider. Par exemple, un groupe de préposés au soutien des pairs a formé un comité consultatif, un groupe organisé, dirigé et soutenu par des participants. Ce groupe a été conçu pour donner l'occasion aux participants de soulever des problèmes, d'en discuter entre eux et de trouver des solutions appropriées. Une autre idée suggérée par les partenaires est de créer un poste d'ombudsman, ou de protecteur des pairs. Cette personne reste accessible et les participants peuvent la consulter en tout temps si elles ont des inquiétudes quant aux services qu'ils reçoivent.

D'autres partenaires suggèrent d'organiser des groupes de discussion avec les participants lors des étapes de planification. Ces consultations permettent une certaine rétroaction sur la

8. Intégrer des personnes ayant un vécu expérientiel... cont.

direction et l'évolution du processus. Dans le cadre du projet Chez Soi de Vancouver, par exemple, les groupes de discussion avec des personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale ont mené à la création d'un groupe de clients témoin et de divers autres sous-comités, en plus d'élargir le rôle des personnes ayant un même vécu au sein du programme. Comme l'explique une de ces personnes à Toronto : « Nous parlons à partir de notre expérience et nous participons aux travaux des sous-comités. Je donne souvent des exemples tirés de mon expérience personnelle, de ce que je vivais personnellement quand j'étais dans telle ou telle situation. Je peux formuler des recommandations au sujet des services dont les gens qui reçoivent un logement ont besoin »¹. Dans le cadre du projet Chez Soi de Toronto, une structure de gouvernance spéciale a été mise en place : un comité de personnes ayant un vécu expérientiel. Un organisateur préposé au soutien des pairs a été embauché spécialement pour animer ce comité, lui donner une certaine direction et offrir du soutien à ses membres.

Ceux-ci reçoivent des honoraires et participent à un certain nombre de groupes témoin formés pour examiner des enjeux importants à leurs yeux.

Plusieurs partenaires ont souligné l'importance de bien former les participants lors de la création d'un caucus ou d'un groupe témoin de personnes ayant un vécu expérientiel. Les participants devraient recevoir des conseils quant à « la structure du programme et leur participation aux sous-comités... cela les met en confiance et leur donne la liberté de s'exprimer et de transmettre leurs connaissances ».² Il est aussi utile d'organiser des ateliers de formation pour éduquer les membres au sujet de l'engagement des pairs. Une telle démarche de formation facilite la transition de ces derniers dans l'équipe et fait valoir la nécessité de rester sensibles aux déséquilibres de pouvoir. La participation des personnes ayant un vécu expérientiel devrait être fréquente et soutenue.

Les personnes ayant un vécu expérientiel, quant à elles, suggèrent d'inclure dès le départ des pairs dans l'équipe de planification et de les inviter à toutes les rencontres

de planification. Cela fait en sorte que les pairs et les membres de l'équipe de services soient en communication constante, rendant ainsi l'engagement des pairs d'autant plus significatif. Les pairs offrent une perspective importante sur les ressources actuellement accessibles à la population ciblée, y compris les difficultés d'accéder à ces ressources et les autres défis à considérer dans le processus de planification.

¹ Nelson, G., Macnaughton, E., Curwood, S.E., Egalite, N., Piat, M. et Goering, P. (2011). *Planification et élaboration de propositions pour le projet Chez Soi de la Commission de la santé mentale du Canada : Rapport intersites*, Commission de la santé mentale du Canada



Cliquez ici : pour consulter un document portant sur la stigmatisation et la discrimination ainsi que sur la planification de l'engagement des pairs, rédigés par des personnes ayant un vécu expérientiel.

9

Entrer en contact avec les propriétaires

Il est essentiel de développer de bons rapports avec les propriétaires dès les étapes initiales du processus. Deux stratégies s'offrent aux concepteurs de programmes:

1. Trouver un service ou un organisme de logement qui servira de facilitateur.

Une collaboration avec un organisme ou un service de logement ayant déjà de bons rapports avec les propriétaires dans votre collectivité pourra vous mettre en bonne position pour solliciter la participation des propriétaires à un programme accordant la priorité au logement.

2. Si cette option n'est pas envisageable, il est essentiel d'approcher les propriétaires et les gestionnaires immobiliers.

Une bonne façon de faire valoir la participation à un programme accordant la priorité au logement auprès des propriétaires et gestionnaires immobiliers est de leur expliquer que cela leur garantit un loyer ainsi que la sécurité de services cliniques aux participants. Dans ce sens, il importe d'approcher des propriétaires d'immeubles ou des gestionnaires de sociétés immobilières plutôt que des membres du personnel sur place. Les propriétaires et gestionnaires sont d'avantage susceptibles d'être convaincus par les arguments économiques. De plus, l'expérience nous enseigne que ces individus démontrent parfois une volonté altruiste de « redonner » à leur communauté.

Il est probable que les propriétaires soient peu familiers avec l'approche accordant la priorité au logement. Envisagez de produire une brochure explicative décrivant le modèle, de façon générale, ainsi que votre programme en particulier. Une autre stratégie consiste à approcher un groupe de propriétaires lors d'une assemblée communautaire au cours de laquelle un employé donne une présentation sur le modèle. Si vous adoptez cette stratégie, les associations de propriétaires à l'échelle municipale sont un bon point d'entrée. Certaines communautés ont aussi fait intervenir des individus particulièrement habiles à vanter le modèle d'affaire de leur programme.

Lorsque vous communiquez avec les propriétaires, il est important de souligner qu'une équipe de services adaptés, constitué d'intervenants sensibles et compétents, sera en contact constant avec les participants du programme. Tâchez d'expliquer que les membres de votre équipe rencontreront les participants sur une base hebdomadaire et seront en mesure de réagir rapidement à toutes les situations qui pourraient survenir. Au fur et à mesure que se renforcent les liens avec les propriétaires, collaborez avec eux pour élaborer des stratégies de prévention des expulsions. De plus, envisagez d'organiser des événements spéciaux (par ex. causeries mensuelles ou bimensuelles) à l'intention des propriétaires pour favoriser la communication et le transfert



Littérature supplémentaire:

Landlord and property owner/manager's newsletter (Moncton Example.)

9. Entrer en contact avec des propriétaires. cont.



1. Des propriétaires tolérants



2. 400 enfants



Entrer en contact avec les propriétaires.

Visionnez les capsules vidéos:

1. www.youtube.com/watch?v=2rEvNh0ZIOo

2. www.youtube.com/watch?v=OJDafa1WPAM

des connaissances et renforcer les liens existants. Finalement, l'échange d'information avec les propriétaires est une autre tâche de planification très importante. La conception d'une infolettre mensuelle (consultez cet exemple du projet de Moncton) est une excellente façon de communiquer avec les propriétaires, en plus des « visites » informelles régulières des membres de l'équipe de logement. Téléchargez ce document Power Point (en anglais), conçu par l'équipe de logement du projet de Toronto, présentant des renseignements à l'intention des propriétaires.

10

Élaborer un plan d'évaluation

Il est primordial d'évaluer votre programme pour plusieurs raisons. D'abord, cette information est importante pour les bailleurs de fonds et peut s'avérer un élément essentiel à la survie à long terme de votre programme. Deuxièmement, les données d'évaluation sont utiles au programme lui-même car elles permettent aux partenaires de distinguer les éléments du programme qui fonctionnent bien de ceux qui fonctionnent moins bien. De plus, l'évaluation permet de mesurer la fidélité du programme aux principes fondamentaux du modèle accordant la priorité au logement.

Avant d'élaborer un plan d'évaluation, commencez par déterminer si vous préférez que l'évaluation incombe à une équipe interne (au sein même du programme) ou externe (des consultants extérieurs au programme). Lors des étapes de planification, l'équipe d'évaluation devraient collaborer avec les partenaires pour élaborer un modèle logique, déterminer ce qu'il faudra mesurer et à quelle fréquence et choisir un système de collecte de données, y compris la création d'une base de données.

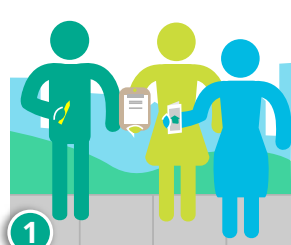


*Téléchargez
les documents
d'évaluation de
la fidélité.*



LOGEMENT D'ABORD

TÂCHES DE PLANIFICATION



1

Convoquer une coalition de partenaires et mettre sur pied un groupe de planification



2

Promouvoir la disposition au changement à l'aide du marketing social - comment formuler votre message



3

Choisir un cadre conceptuel



4

Choisir les organismes d'accueil



5

Obtenir du financement



6

Embaucher du personnel



7

Élaborer des protocoles de logement



8

Intégrer des personnes ayant un vécu expérientiel



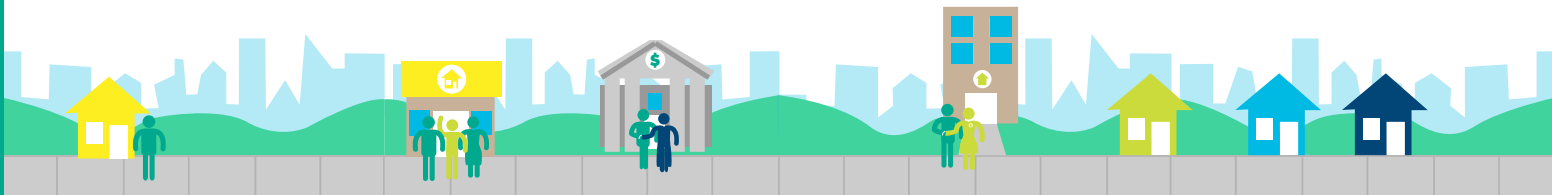
9

Entrer en contact avec les propriétaires



10

Élaborer un plan d'évaluation



L'infographie ci-dessous illustre les dix tâches de planification

EN PRIME: MODULE 2

LISTE DE VÉRIFICATION EN MATIÈRE DE PLANIFICATION

MODULE 2 — PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD

1 Convoquer une coalition de partenaires et mettre sur pied un groupe de planification

- ___ Mettre sur pied un groupe de travail multisectoriel
- ___ Faire appel à l'expérience de personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale
- ___ Consulter des groupes ayant de l'expérience en matière de programmes accordant la priorité au logement
- ___ Communiquer avec la collectivité au sujet de l'approche accordant la priorité au logement
- ___ Entrer en contact avec les partisans du modèle dans votre collectivité
- ___ Mettre sur pied un groupe de planification

2 Promouvoir la disposition au changement à l'aide du marketing social

- ___ Tâcher de comprendre les différents points de vue des partenaires au sujet de l'approche accordant la priorité au logement
- ___ Élaborer des messages adaptés aux différents publics pour présenter et expliquer le modèle

3 Choisir un cadre conceptuel

- ___ Évaluer les lacunes dans les services existants
- ___ Déterminer comment le modèle accordant la priorité au logement peut compléter les services existants
- ___ Communiquer les principes fondamentaux du modèle et répondre aux préoccupations exprimées dans la collectivité
- ___ Envisager des moyens pour adapter le modèle à la réalité de votre collectivité

4 Choisir un organisme d'accueil

- ___ Prendre en considération les avantages et inconvénients des organismes d'accueil potentiels
- ___ Prendre en considération les avantages et inconvénients respectifs du modèle à organisme unique et du modèle à organismes multiples
- ___ Choisir un ou plusieurs organismes d'accueil

5 Obtenir du financement

- ___ Recueillir des renseignements au sujet des sources de financement potentielles dans les secteurs du logement et des services
- ___ Explorer et envisager plusieurs sources de financement selon le contexte particulier ou la province où le programme doit être implanté
- ___ Communiquer avec d'autres programmes financés pour vous inspirer de leurs expériences



Télécharger la liste imprimable:

[Cliquez ici.](#)

6 **Embaucher du personnel**

- ___ Définir les descriptions d'emploi des membres des équipes de logement et de services
- ___ Définir le profil des compétences et des valeurs des candidats recherchés
- ___ Planifier des activités de formation au modèle et principes accordant la priorité au logement
- ___ Préciser les rôles et responsabilités de chaque membre du personnel et des équipes

7 **Élaborer des protocoles de logement**

- ___ Rédiger un protocole relatif à l'obtention de logements
- ___ Rédiger un protocole relatif au logement temporaire, aux déménagements et à l'entreposage
- ___ Rédiger un protocole relatif aux transferts et aux expulsions

8 **Intégrer des personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale**

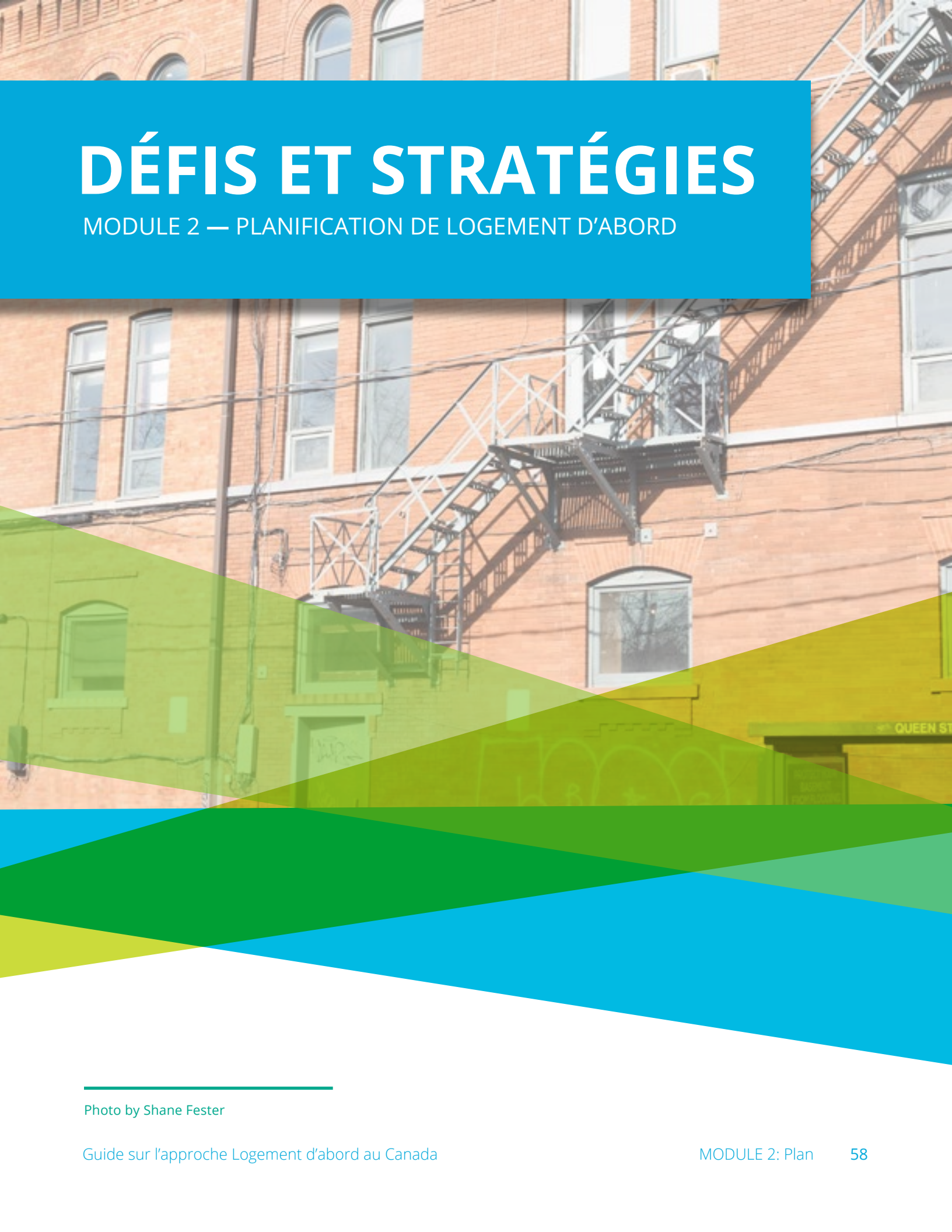
- ___ Mener des groupes de discussion pour connaître les perspectives de personnes ayant un vécu expérientiel au sujet de la direction et du processus de planification du programme.
- ___ Créer des postes rémunérés à temps plein à l'intention de personnes ayant un vécu expérientiel
- ___ Définir les descriptions des emplois offerts aux personnes ayant un vécu expérientiel, en prenant soin de détailler les différents rôles et responsabilités
- ___ Élaborer un plan pour impliquer les personnes ayant un vécu expérientiel dans le processus d'évaluation et d'assurance de la qualité

9 **Entrer en contact avec les propriétaires**

- ___ Communiquer avec les organismes de logement existants pour trouver des pistes concernant les propriétaires à approcher dans votre collectivité
- ___ Concevoir et distribuer une brochure informative à l'intention des propriétaires décrivant le modèle accordant la priorité au logement
- ___ Organiser une séance d'information à l'intention des propriétaires

10 **Élaborer un plan d'évaluation**

- ___ Choisir une équipe d'évaluation interne ou externe
- ___ Élaborer un cadre conceptuel pour votre programme
- ___ Collaborer avec les partenaires pour déterminer ce qui doit être suivi et mesuré
- ___ Mettre en place un système ou une base de données pour recueillir les données d'évaluation
- ___ Déterminer la fréquence de la collecte des données ainsi que les personnes responsables



DÉFIS ET STRATÉGIES

MODULE 2 — PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD

Photo by Shane Fester

Planification de logement d'abord : défis et stratégies

Quels sont les principaux défis à anticiper lors du processus de planification?

Nos consultations auprès de plusieurs partenaires ayant déjà développé et mis en place des programmes accordant la priorité au logement révèlent un certain nombre de défis. Nous avons divisé ces défis en quatre sections:

1. Désamorcer la confusion, la résistance et les préoccupations concernant le modèle accordant la priorité au logement,
2. Élaborer un processus décisionnel efficace,
3. Planifier un programme qui soit adapté aux besoins particuliers de la communauté et
4. Assurer le financement de votre programme.

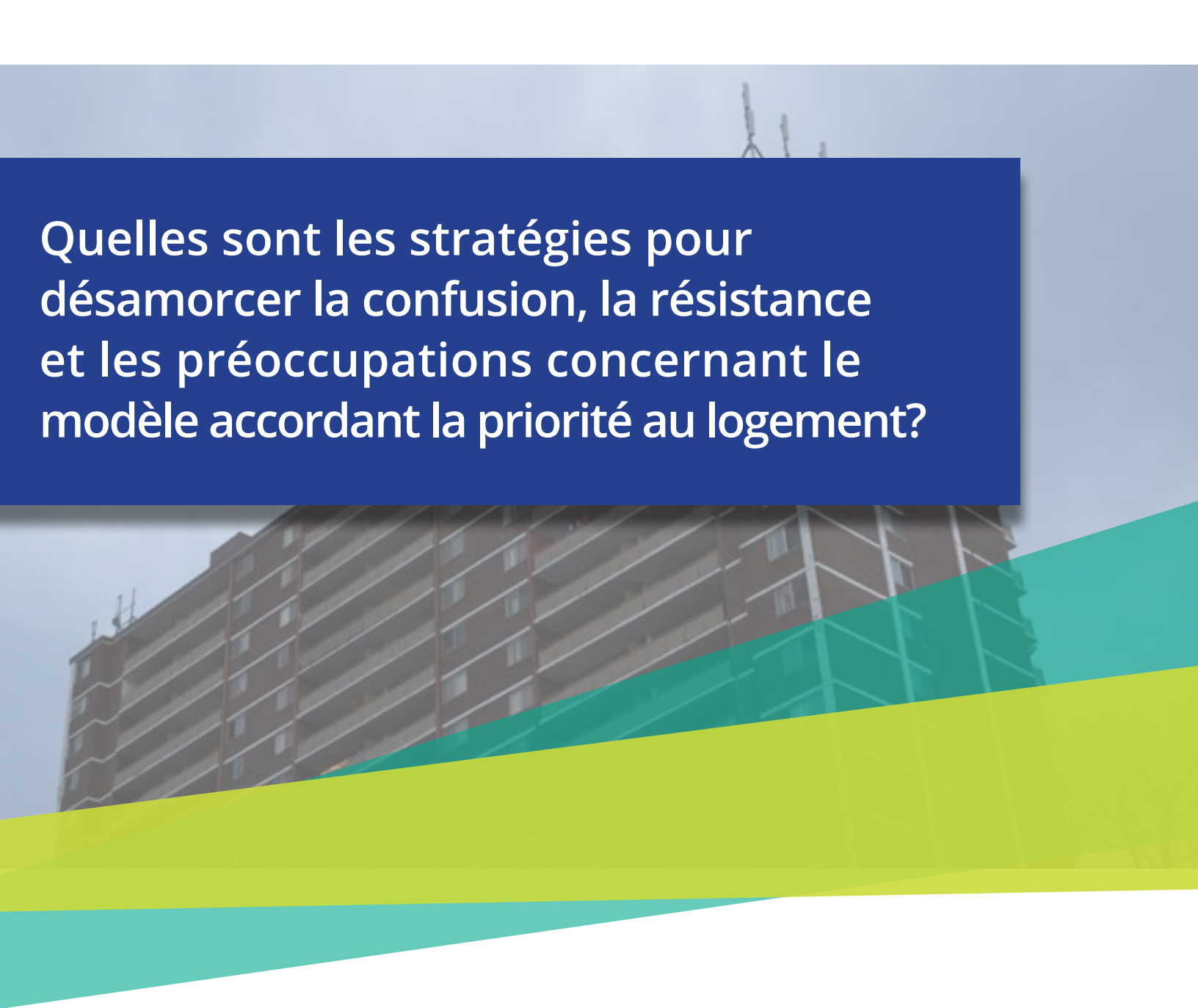
Chaque section présente un ensemble de stratégies éprouvées par des partenaires ayant eux-mêmes planifié des programmes accordant la priorité au logement. Nous avons également inclus dans ce document un certain nombre de connaissances acquises dans le cadre du projet Chez Soi.

1

Défi : confusion, résistance et préoccupations concernant le modèle accordant la priorité au logement.

Il est souvent difficile de communiquer en quoi consiste l'approche accordant la priorité au logement. Lorsque les communautés entendent parler de logement social dispersé et des difficultés auxquelles sont confrontés les participants du modèle accordant la priorité au logement, la résistance et les inquiétudes ne sont pas rares. Les idées préconçues au sujet de ce modèle contribuent à la résistance affichée par certaines communautés. Par exemple, une idée préconçue assez répandue

chez les individus peu familiers avec le modèle est que le programme « déchargera » des personnes vulnérables dans des logements sans leur offrir de soutien. Par ailleurs, les partenaires déjà impliqués dans des programmes de logements communautaires s'inquiètent souvent pour l'avenir des services existants. Il arrive que les partenaires craignent une certaine compétition entre l'approche accordant la priorité au logement et les modèles de logement supervisé existants.



Quelles sont les stratégies pour désamorcer la confusion, la résistance et les préoccupations concernant le modèle accordant la priorité au logement?

1. Redresser dès le départ les idées préconçues concernant le modèle accordant la priorité au logement.

Redressez les idées préconçues en entraînant le public dans une franche discussion au sujet du modèle et de ses éléments principaux. Les membres des équipes de logement et de services cliniques du programme Chez Soi et d'autres partenaires importants remarquent que pour combattre les préjugés voulant que les individus soient casés et oubliés, il est utile d'expliquer que les participants sont en communication constante avec une équipe de services adaptés. Il est particulièrement important de communiquer ce message aux propriétaires, aux membres des communautés et au public en général.

2. Présentez votre programme comme un moyen d'introduire des services innovateurs.

Il arrive que les pourvoyeurs de services des autres programmes manifestent une certaine résistance au modèle accordant la priorité au logement. Cela est compréhensible, car ils perçoivent cette approche comme une menace

2. Présentez votre programme comme un moyen.... cont.

à leur organisation et aux services qu'ils dispensent. Dans le cadre des projets Chez Soi, les partenaires évoquent un climat de tensions au tout début entre les individus et les organismes. Ces tensions étaient dues à des expériences passées, à une certaine compétition entourant les rôles respectifs, à des priorités divergentes et à un manque de connaissance réciproque des différentes démarches¹. Ces sentiments sont souvent liés à des inquiétudes concernant la survie des organismes. Le modèle accordant la priorité au logement devrait être perçu comme une approche nouvelle et innovante de l'offre de services ainsi qu'un moyen pour les pourvoyeurs de services d'introduire de nouveaux modes de prestation de services, plutôt que comme une façon de remplacer ou de mettre de côté les intervenants et les services existants. Encouragez les organismes à réfléchir aux possibilités qu'offre ce modèle innovateursous l'angle du remaniement des ressources et des façons d'intervenir auprès des participants. Par exemple, vous pouvez encourager les refuges à revenir à un mode d'offre de logement d'urgence à court terme et à s'insérer dans un processus intégré d'acheminement vers un logement permanent, et ce, dans le cadre d'un modèle accordant la priorité au logement. Devant la perspective d'une réorientation des services, certains individus sont plus ouverts et enthousiastes que d'autres. Il est important d'entretenir de bons rapports avec les individus les plus enthousiastes dès les premières étapes du processus de planification afin de faciliter la participation éventuelle des organismes

et des communautés dont ils font partie. Il est tout aussi important de communiquer très tôt avec les partenaires qui se montrent réticents afin de répondre directement à leurs inquiétudes.

Pour réussir à réorienter les pourvoyeurs de services vers le modèle accordant la priorité au logement, les partenaires soulignent l'importance de développer une vision commune. Par exemple, les partenaires peuvent adopter une vision commune concernant le développement de services centrés sur le rétablissement dans le cadre d'un système global de soins comportant un processus intégré d'acheminement et guidé par les principes fondamentaux de l'approche accordant la priorité au logement. Les pourvoyeurs de services, les personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale et d'autres partenaires importants devraient tous partager cette vision. Au sein du projet Chez Soi, dans plusieurs sites, les partenaires se sont rendus à une vision selon laquelle le logement est un droit fondamental et non pas un privilège que l'on doit mériter. Ils ont aussi compris que le modèle des programmes accordant la priorité au logement, lorsqu'il est clairement et systématiquement expliqué, offre un bon point de départ pour développer une vision commune. Une compréhension commune claire de ce qu'est le modèle, et de ce qu'il n'est pas, aide à surmonter un autre obstacle fréquent, soit l'impression que « nous faisons déjà cela ». Pour désamorcer cette impression, il est utile de rappeler les différents éléments inclus dans l'outil d'auto-évaluation de la fidélité au modèle. Cela permet

par ailleurs de communiquer dès les premières discussions avec les partenaires potentiels ce qu'est et ce que n'est pas le modèle accordant la priorité au logement.

De plus, réfléchissez longuement aux moyens par lesquels votre programme pourra travailler en coordination avec les services existants et mettre à profit les ressources existantes dans votre collectivité, y compris les programmes qui font déjà un travail similaire. Les ressources et réseaux existants sont peut-être même en mesure de vous aider lors de votre processus de planification. Par exemples, des partenaires de Winnipeg ont décrit comment la collaboration avec d'autres intervenants pour mettre sur pied des équipes de traitement dynamique dans la communauté et de soutien d'intensité variable servait en fait un objectif important, soit le développement des capacités des intervenants. Il est particulièrement important de rapprocher les partenaires du secteur du logement qui offriront les services de logement, de ceux du secteur des soins et services en santé mentale qui offriront les traitements dynamiques dans la communauté, le soutien d'intensité variable et d'autres services. Il est aussi important d'aller au-delà de ces deux secteurs pour former des partenariats avec des gens d'affaires, des propriétaires, des organismes de logement, des universitaires et des représentants du gouvernement à l'échelle municipale et provinciale.

¹ Nelson, G., Macnaughton, E., Curwood, S.E., Egalite, N., Piat, M. & Goering, P. (2011). Planning and proposal development for the Mental Health Commission of Canada's At Home/Chez Soi Project: Cross-site report. Mental Health Commission of Canada.

3. Constituez une « bonne équipe » dès le départ.

Plusieurs partenaires définissent la « bonne équipe » comme un groupe de personnes partageant une vision et un ensemble de valeurs positives à l'égard du programme accordant la priorité au logement et de son potentiel transformateur. Comme l'explique un partenaire, « lorsqu'on commence à penser à la structure de direction et à l'équipe, il faut se donner la chance de choisir les bonnes personnes. Et celles-ci ne sont pas nécessairement celles qui ont le plus d'ancienneté ». Très tôt dans le processus, l'équipe devraient inclure des individus dont les points de vue reflètent une expérience « de la base », en particulier des pourvoyeurs de services sur le terrain et des personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale. Les individus chargés d'assurer la direction du programme, en plus de comprendre parfaitement les principes et les valeurs du modèle accordant la priorité au logement, devraient y souscrire pleinement.

Au moment de procéder à l'embauche du personnel, prenez bien le temps d'évaluer l'affinité et la compatibilité des candidats avec les valeurs sous-jacente au modèle. Pour mesurer l'affinité des postulants, il est utile de bien définir les compétences nécessaires pour chaque poste à pourvoir. Par exemple, certains partenaires suggèrent d'embaucher des personnes empathiques et progressistes en matière de santé mentale et sensibles aux défis que doivent affronter les participants. Il est aussi utile d'anticiper les lacunes potentielles, surtout dans les programmes d'envergure plus modeste. S'il vous est impossible d'embaucher assez de personnel pour répondre à tous les besoins du programme, n'hésitez pas à chercher de l'aide auprès des organismes communautaires existants et à solliciter l'assistance de bénévoles dans la collectivité. Vous pouvez également consulter des programmes accordant la priorité au logement implantés dans d'autres localités et d'autres provinces pour tirer avantage de leurs idées, ressources et expériences.



Pour consulter d'autres ressources à ce sujet, voir :

1. Tâches de planification

2. Descriptions d'emploi

4. Sollicitez le concours de partisans du modèle à l'échelle locale, provinciale et nationale.



Pour consulter d'autres ressources à ce sujet, voir :

1. Tâches de planification

Pour obtenir le soutien des communautés au modèle accordant la priorité au logement, plusieurs partenaires soulignent l'importance d'établir des liens avec des « champions » du modèle, soit des individus qui connaissent à fond le modèle et sont en mesure de

soutenir votre programme avec passion et intelligence. La participation et l'engagement de partisans du modèle à l'échelle locale, provinciale et nationale s'est avéré une stratégie efficace pour mettre sur pied de nouveaux programmes accordant la priorité au logement.

5. Sollicitez le soutien de la communauté en soulignant le rôle des équipes de logement et de soutien clinique.

Plusieurs partenaires disent avoir observé une résistance à l'idée que des participants à leurs programmes soient introduits dans la collectivité, ce qui leur a rendu d'autant plus difficile la tâche de recruter des propriétaires. Par exemple, des partenaires de Moncton mentionnent une croyance répandue au sein de la collectivité selon laquelle le modèle accordant la priorité au logement offre des logements gratuits à des toxicomanes. Les partenaires insistent sur l'importance de « détruire ce mythe dès le début du projet ». De plus, les partenaires expliquent qu'il est important de « vendre » les programmes à la collectivité en accentuant le fait que les participants seront encadrés par une équipe de services adaptés extrêmement

réactive. Les partenaires décrivent comment la résistance observée dans la collectivité est désamorcée lorsqu'ils expliquent que les membres de l'équipe rencontreront les participants sur une base hebdomadaire et seront prêts à faire face à toute éventualité.

Il est important d'entretenir un sentiment de sécurité auprès de tous les partenaires. Pour ce faire, il faut rester réceptif et maintenir une bonne communication avec les propriétaires et les membres de la collectivité. Pour maintenir l'appui de la collectivité, les partenaires soulignent la nécessité de faire en sorte que les membres du personnel soient toujours sur appel pour répondre rapidement aux situations de crise, particulièrement dans les cas où la police est appelée à

intervenir. De plus, sollicitez dès le départ la participation des figures influentes au sein des différentes communautés. En retour, celles-ci pourront faciliter la participation de l'ensemble de la collectivité. Les dirigeants et autres figures influentes peuvent également apporter des perspectives intéressantes sur les besoins particuliers de la population ciblée et sur les meilleures façons de dispenser les services.

Visionnez le vidéo:



Jim Kennedy cultive les relations entre l'équipe de Chez Soi et les propriétaires d'appartements à Toronto. Deux d'entre eux ont des raisons bien différentes de louer un logement à des sans-abri. (NFB)

6. Soyez disposés à vanter les retombées économiques potentielles du programme.

D'après plusieurs partenaires, une bonne stratégie pour obtenir le soutien du milieu des affaires consiste à décrire les possibles retombées économiques d'un programme accordant la priorité au logement. Pour ce faire, il est important d'élaborer des stratégies visant à recueillir des données sur le coût des services existants dans votre collectivité. De plus, il est conseillé d'inclure une analyse des coûts dans vos plans d'évaluation.



Cliquez ici : pour consulter les résultats quantitatifs du projet Chez soi.



7. Démystifiez l'approche accordant la priorité au logement lors d'activités de formation à l'intention du personnel.

Les partenaires soulignent l'importance d'organiser des activités de formation à l'intention du personnel afin de leur présenter adéquatement le modèle et faciliter une réorientation vers l'approche accordant la priorité au logement. Au fur et à mesure que le personnel est orienté vers cette approche, les formations peuvent toucher ou approfondir des sujets comme la philosophie du rétablissement, la réduction des préjugés, les problèmes d'adaptation après l'inscription au programme, les entrevues motivationnelles et les approches centrées sur les points forts, les effets du traumatisme et les soins adaptés aux traumatismes et d'autres questions pertinentes concernant la population ciblée.

Lors des premières étapes de planification, il est important de reconnaître les limites du modèle accordant la priorité au logement et de gérer les attentes des membres du personnel. Par exemple, les expulsions et les déménagements dans d'autres logements sont à prévoir. Par ailleurs, certains participants éprouveront initialement des difficultés à s'adapter, auront peur ou opposeront une certaine résistance. Plusieurs participants ont vécu des expériences négatives au sein d'un système qui les a abandonnés. Mettre en œuvre un programme accordant la priorité au logement implique de travailler avec des personnes ayant une expérience directe des rôles d'entraide, et cela devrait constituer un élément central de la formation.

8. Déconstruisez les perceptions négatives du personnel à l'égard de la population participante.

Les pourvoyeurs de services développent parfois la croyance que la population cible (en particulier les individus présentant des problèmes de santé mentale ou ayant un historique d'itinérance chronique) est incapable de se rétablir et il peut s'avérer difficile de changer cette perception. Des partenaires suggèrent de montrer des données de recherche et des résultats d'évaluation probants démontrant des taux concluants de réussite chez des populations semblables. Envisagez également de mettre votre personnel en communication avec les équipes d'autres programmes qui sont en mesure de décrire leurs réussites concrètes avec des participants.

2

Défi : élaborer un processus décisionnel efficace

Dans la planification de services répondant à des problèmes moins complexes, il n'est pas rare que la prestation des services soit pilotée par un seul organisme. Lorsqu'il est question d'itinérance, cependant, il est nécessaire d'adopter une approche de la planification et de la prise de décisions qui soit multisectorielle, c'est-à-dire qui fasse appel à l'ensemble de la société. De plus, lorsque les groupes entament le processus de planification, des tensions surviennent parfois dans le processus décisionnel, particulièrement entre les approches « descendantes », où les décisions sont prises par les dirigeants de l'organisme, et les approches collaboratives, où les différents partenaires sont impliqués dans la planification et la prise de décisions². Il existe également une tension entre l'approche collaborative et les inévitables échéanciers et autres dures réalités inhérentes au milieu de la planification et de la prestation de services.

² Nelson, G., Macnaughton, E., Goering, P., Dudley, M., O'Campo, P., Patterson, M., Piat M., Prevost, N., et al. (2013). Planning a multi-site, complex intervention for homeless people with mental illness: The relationship between the National Team and Local Sites in Canada's At Home/Chez Soi Project. *American Journal of Community Psychology*, 51, 3-4, 347-358.

Quelles sont les stratégies pour élaborer un processus décisionnel efficace en ce qui a trait à la planification?

1. Privilégiez une approche intersectorielle.

Au stade de la planification, l'approche intersectorielle est de la plus haute importance. La collaboration intersectorielle est un bon moyen d'apaiser les doutes et de faciliter l'assentiment et l'engagement de la collectivité. Afin de tisser des liens solides entre les secteurs, les partenaires soulignent l'importance de la recherche de consensus, du dialogue ouvert et du respect mutuel. Autant que possible, abordez le développement de partenariats de manière inclusive. Ne vous contentez pas d'approcher des partenaires potentiels issus des secteurs du logement et des services de santé mentale. Sollicitez également la participation d'individus issus du secteur de la justice, de personnes connaissant bien les mécanismes de l'aide au revenu, de propriétaires et de personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance, de la maladie mentale et des autres problématiques touchant la population ciblée.

En préconisant une approche intersectorielle, les collectivités tirent avantage des expériences et des perspectives combinées d'un large éventail de partenaires pour mieux comprendre les besoins de la population ciblée. Par exemple, la coalition peut collaborer pour explorer des problématiques spécifiques à la communauté, telles que les besoins et les enjeux particuliers à la population ciblée (et dans quelle mesure les services existants répondent à ces besoins), les lacunes dans les services existants, les taux d'occupation et les autres caractéristiques du marché du logement.

L'approche intersectorielle est utile pour jeter des ponts, non seulement entre les secteurs, mais également entre les points de vue des différentes communautés. À Winnipeg, par exemple, les partenaires ont fait preuve d'initiative en créant un forum de discussion dans le cadre du processus de planification. « Nous avons mis deux jours de côté pour nous instruire

mutuellement. Nous nous sommes assurés de prendre le temps de nous réunir et de nous familiariser avec le travail des uns et des autres³. » Dans le cadre du projet Chez Soi, le coordonnateur local joue souvent un rôle déterminant en aidant les différents partenaires à formuler leurs désaccords et à développer une vision commune de la marche à suivre. Le poste de coordonnateur local est souvent occupé par une personne d'expérience ayant gagné la confiance des partenaires issus de différents secteurs, une personne ayant déjà porté plusieurs « chapeaux », capable d'avancer avec confiance dans une dynamique complexe où se confrontent parfois plusieurs intérêts et points de vue divergents. L'importance de trouver un terrain neutre s'est également confirmée. Un espace neutre permet aux différents partenaires d'entamer un dialogue constructif lorsque cela s'avère nécessaire pour aller de l'avant.

³ Nelson, G., Macnaughton, E., Curwood, S.E., Egalite, N., Piat, M. & Goering, P. (2011). Planning and proposal development for the Mental Health Commission of Canada's At Home/Chez Soi Project: Cross-site report. Mental Health Commission of Canada.

2. Mettez en place une culture de résolution de problèmes et d'apprentissage continu.

Les résultats du projet Chez Soi et les consultations menées auprès des partenaires soulignent la pertinence d'adopter une approche collaborative. Il est utile de mettre en place une culture d'apprentissage en cours de route. Par exemple, il est conseillé d'éviter toute approche punitive lorsque des membres du personnel ou des participants font des erreurs. Le processus consistant à assumer collectivement les problèmes contribue en outre à consolider les équipes de travail. Ce processus est favorisé par l'instauration d'une culture de résolution de problèmes et d'apprentissage continu. De plus, pour faciliter l'instauration d'une culture d'apprentissage continu au sujet de l'approche accordant la priorité au logement, les partenaires suggèrent d'élaborer une communauté de praticiens, soit un groupe constitué de divers individus ayant des intérêts communs et diverses expériences relatives au modèle. Dans le cadre de cette communauté de pratique, les partenaires peuvent échanger des stratégies éprouvées et des leçons acquises concernant la planification de programmes.

3. Précisez les rôles et responsabilités des membres du personnel au cours du processus de planification.

Il est essentiel de définir très tôt les rôles et responsabilités, en particulier en ce qui a trait aux équipes de logement et de services cliniques. Les partenaires suggèrent d'élaborer dès le départ des protocoles clairs concernant la prise de décisions et l'imputabilité au sein des deux équipes. De plus, il est important d'établir une distinction (autant pour les partenaires des programmes accordant la priorité au logement que pour les professionnels des autres programmes) entre les services offerts dans le cadre du système général et ceux offerts par les équipes accordant la priorité au logement.



*Pour obtenir quelques exemples:
[Annexes et Ressources:](#)
[documents de Chez Soi à propos des protocoles](#)*

4. Favorisez la participation de personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale.

L'implication de personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale dès les premières étapes du processus est essentielle pour assurer que leur participation soit efficace et leurs rôles significatifs. Il est important que des personnes ayant un vécu expérientiel soient présentes aux rencontres de planification et aient la possibilité d'exprimer leurs points de vue en ce qui a trait aux tâches de planification. Il est essentiel de réfléchir sérieusement aux rôles des personnes ayant un vécu expérientiel pour s'assurer qu'elles soient en mesure de fournir une rétroaction constructive, de communiquer leurs préoccupations concernant la mise en œuvre du programme et d'interagir de façon appropriée avec les participants. Pour bien intégrer les pairs aux équipes de travail, il est important de prévoir des activités de formation à l'intention du personnel clinique, dont l'expérience de travail avec des personnes ayant un vécu expérientiel peut être limitée. Afin de reconnaître et d'apprécier l'importance des rôles impartis aux personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale, il est indiqué de prévoir des honoraires pour leur participation et de créer pour elles des postes rémunérés à temps plein. Voici deux rôles particulièrement importants à considérer:



1. *Des préposés au soutien des pairs. Il est important d'inclure des rôles de soutien des pairs dans l'infrastructure des équipes de services cliniques. Des préposés au soutien des pairs sont inclus dans les équipes de traitement dynamique de la communauté. Pour plus de renseignements sur les rôles de pairs aidants, veuillez consulter les documents concernant la participation des personnes ayant un vécu expérientiel.*

2. *Un ombudsman, ou protecteur des pairs. Le rôle de protecteur des pairs, occupé par une personne ayant elle-même un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale, est de consulter les participants du programme et de recevoir leurs plaintes concernant leur expérience dans le programme. L'ombudsman devrait avoir une bonne connaissance de la problématique de l'itinérance, des services offerts et des particularités de la communauté. De plus, cette personne devrait être logée par un organisme qui n'est pas associé au programme (par exemple, un centre de soutien par les pairs).*

En assurant la participation de personnes ayant un vécu expérientiel de l'itinérance ou de la maladie mentale, les partenaires peuvent approfondir leur compréhension des besoins et points de vue spécifiques de la population ciblée, particulièrement en ce qui a trait au modèle accordant la priorité au logement. Par exemple, si la population cible comprend des survivantes de violence familiale, ces personnes peuvent apporter des perspectives pertinentes concernant les options de logement qui répondront le mieux à leurs besoins et favoriseront un sentiment de sécurité. De la même façon, si la population cible comprend des participants autochtones, il est important de comprendre certaines perspectives culturelles sur les options de logement les plus appropriées.



*Plus d'information sur des rôles de soutien:
[Cliquer ici pour accéder les documents.](#)*

3

Défi : planifier un programme qui soit adapté aux besoins particuliers des communautés.

Un autre défi à anticiper lors du processus de planification est de s'assurer que le programme réponde aux besoins spécifiques de la population cible et soit adapté au contexte particulier de la communauté. Plus particulièrement, il peut s'avérer difficile d'adapter un programme aux besoins d'une communauté tout en demeurant fidèle au modèle accordant la priorité au logement.

Quelles sont les stratégies éprouvées pour élaborer un programme qui réponde vraiment aux besoins observés dans votre contexte?

1. Anticipez aussitôt que possible les défis et difficultés spécifiques au contexte où le programme doit être implanté et prévoyez des modes d'adaptation appropriés, tout en restant fidèle aux principes du modèle.

Pour augmenter les chances de réussite de votre programme, il importe de prendre en considération ce qui est particulier à votre contexte et à la population ciblée et de prévoir des modes d'adaptation appropriés. Comme l'explique un partenaire, « vous devez être capable de construire le programme de manière à répondre aux besoins de votre collectivité ». Des programmes accordant la priorité au logement ont été implantés dans des régions urbaines et rurales, dans des communautés autochtones et ethnoculturelles ainsi que dans des contextes où les taux de dépendance à l'alcool et aux autres drogues sont particulièrement élevés. Il est nécessaire de bien comprendre les caractéristiques de la population cible. Un bon moyen à prendre pour ce faire

est de solliciter la participation de personnes ayant un vécu expérimental des problèmes liés à l'itinérance et à la maladie mentale ou des autres défis qui se posent à la population cible. Ces individus sont mieux que quiconque en mesure de formuler les défis auxquels leurs communautés sont confrontées.

Le respect des facteurs culturels dans la prestation des services est un aspect important de toute démarche visant à répondre aux besoins d'une communauté donnée. À Toronto, par exemple, un élément essentiel du programme a été de planifier des services à l'intention de communautés ethnoculturelles qui soient adaptés à leurs réalités culturelles. En élaborant des services culturellement appropriés, les

partenaires de Toronto ont pu tirer avantage de l'expertise offerte par différents organismes. De la même manière, à Winnipeg, les partenaires ont formé un Comité d'appréciation culturelle autochtone au cours du processus de planification. Ce comité a été mis sur pied pour assurer que les perspectives autochtones soient incluses de façon significative dans l'élaboration des services. Le comité a notamment fourni une rétroaction concernant la cohérence des services avec les valeurs véhiculées par les leçons sacrées des ancêtres agencies⁴.

⁴ Nelson, G., Macnaughton, E., Curwood, S.E., Egalite, N., Piat, M. & Goering, P. (2011). Planning and proposal development for the Mental Health Commission of Canada's At Home/Chez Soi Project: Cross-site report. Mental Health Commission of Canada.

2. Développez de bons rapports avec les propriétaires avant le début du programme.

Dès les étapes préliminaires, il est utile de réfléchir aux moyens d'entrer en contact avec les propriétaires. Passer par les organismes de logement existants est une des approches à envisager, puisque ces groupes peuvent vous faire profiter de leurs contacts avec des propriétaires dans la collectivité. Pour développer une méthode d'approche des propriétaires, il importe de bien connaître et de comprendre les dynamiques générales dans le secteur du logement. Tenez également compte des stratégies de prévention des expulsions et tâchez de comprendre les difficultés d'adaptation et autres obstacles fréquents auxquels votre population cible est confrontée.

Pour répondre aux préoccupations des propriétaires inquiets de devoir louer leurs logements à des participants aux prises avec des problèmes complexes, les partenaires du projet Chez Soi soulignent

l'importance de mettre l'accent sur le fait que les participants sont en communication constante avec une équipe de soutien. De plus, ils conseillent aux membres du personnel des programmes d'expliquer que les locations à risque sont habituellement rares et que la plupart des participants finissent par réussir leur intégration, cela malgré un ensemble de problèmes complexes.

Pour trouver des appartements en milieu urbain, certains partenaires suggèrent de s'adresser « en haut lieu », c'est-à-dire aux propriétaires et directeurs d'immeubles. Ces individus sont susceptibles d'être motivés par la perspective d'une rentrée régulière d'argent assurée par les subventions au logement. Au moment de recruter des propriétaires, il est stratégique de leur fournir des documents informatifs expliquant clairement les tenants et aboutissants du programme.



Pour consulter d'autres ressources à ce sujet, voir :

Propriétaires sous les projecteurs.

3. Élaborez dès le départ un bon processus d'évaluation du programme afin d'en mesurer le degré de réussite.

À l'étape de planification, il importe de développer un plan d'évaluation ainsi que des mécanismes de mesure des résultats. Élaborez également une stratégie de production de rapports et un processus visant à mesurer et à communiquer le degré de réussite de votre programme. Certains partenaires soulignent également la pertinence de mettre en place un logiciel ou un système numérique tôt dans le processus de planification pour assurer un suivi serré des locations, y compris le paiement des loyers, les historiques de logement, les caractéristiques des participants et les difficultés observées. La collecte de ces renseignements est utile pour assurer le suivi des participants et communiquer les avancées du programme aux partenaires. De plus, l'évaluation est un outil de gestion utile et un instrument d'assurance de la qualité. L'évaluation est par ailleurs utile pour s'assurer que les services offerts par les membres du personnel soient fidèles au modèle et pour cerner les aspects du programme à développer ou à améliorer.

4

Défi : assurer le financement de votre programme

Il peut s'avérer difficile de trouver du financement pour un programme accordant la priorité au logement. Les sources de financement potentielles varient grandement d'un contexte à l'autre et il peut être difficile de s'y retrouver parmi les diverses sources de financement dans les secteurs du logement et des services.

Quelles sont les stratégies éprouvées pour financer un programme accordant la priorité au logement?

1. Envisagez plusieurs sources de financement accessibles dans votre contexte particulier.

Si les mécanismes de financement varient considérablement d'un contexte ou d'une province à l'autre, les partenaires impliqués dans la planification d'un programme peuvent toujours envisager un certain nombre de sources potentielles, y compris les gouvernements municipaux, régionaux et provinciaux, les organismes communautaires reconnus par la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance et les fondations privées.

2. Informez-vous auprès de programmes implantés dans d'autres régions pour savoir comment ils ont obtenu leur financement.

Les partenaires des programmes déjà financés peuvent offrir des perspectives intéressantes et partager des stratégies de financement efficaces. En cultivant de bons rapports avec d'autres programmes financés, les partenaires peuvent s'informer au sujet des sources de financement potentielles et se familiariser avec diverses stratégies de financement efficaces.

ANNEXES ET RESSOURCES

MODULE 2 — PLANIFICATION DE LOGEMENT D'ABORD



Photo by Shane Fester

Planifier un programme accordant la priorité au logement: annexes & ressources



Cliquez chaque ressource pour voir le fichier

Protocoles Chez Soi

- Protocole d'accès au logement
- Protocole relatif aux spécialistes du soutien par les pairs
- Protocole relatif aux comités
- Protocole relatif aux plaintes
- Modèle de questionnaire relatif au soutien des pairs (COTA Health)
- Protocole de renvoi
- Protocole de prévention des expulsions
- Protocole relatif à l'ameublement
- Protocole relatif à la gestion des foyers
- Protocole relatif au parc de logements
- Protocole relatif au logement temporaire
- Protocole relatif au déménagement et à l'entreposage
- Protocole relatif au paiement du loyer

Modèles de descriptions d'emploi (de *Pathways to Housing*)

- Assistant chef d'équipe
- Infirmière praticienne en soins médicaux
- Infirmière praticienne en soins psychiatriques
- Infirmière autorisée
- Coordonnateur des services
- Coordonnateur des services – Spécialiste du soutien par les pairs
- Coordonnateur des services – Spécialiste des questions liées aux abus de substances intoxicantes
- Coordonnateur des services – Spécialiste de l'orientation professionnelle
- Chef d'équipe

Ressources relatives au vécu expérientiel et à la formation des pairs

- *Building equitable partnerships: Tools and lessons learned: A resource for individuals and organizations.* (2011). Centre de toxicomanie et de santé mentale.
- Basset, T., Faulkner, A., Repper, J., et Stamou, E. (2010). *Lived experience leading the way: Peer support in mental health.* www.together-uk.org
- *Stigma, discrimination, and PWLE knowledge: Discussion report.* (2011). Groupe national d'utilisateurs de services, Projet Chez Soi, Commission de la santé mentale du Canada. www.commissionsantementale.ca

Ressources relatives aux propriétaires

- Deux exemples d'infolettres aux propriétaires (Moncton)
- Présentation Power Point informative à l'intention des propriétaires (projet de Toronto)

Ressources supplémentaires

- Liste de vérification en matière de planification
- Planning Checklist - English