

# Module 5

## SOUTENIR DU LOGEMENT D'ABORD

---

[www.housingfirsttoolkit.ca/fr/soutenir](http://www.housingfirsttoolkit.ca/fr/soutenir)



Mental Health  
Commission  
of Canada

Commission de  
la santé mentale  
du Canada



the  
homeless hub

*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 5

## SOUTENIR DU LOGEMENT D'ABORD

<b>MESSAGES CLÉS</b>	<b>183</b>
Messages clés	184
<b>QU'EST-CE QUE LA DURABILITÉ?</b>	<b>185</b>
Qu'est-ce que la durabilité?	186
Résultats en matière de durabilité	186
Le modèle Logement d'abord vise divers types de résultats en ...	186
Facteurs contextuels et processus favorisant la durabilité	188
<b>DÉFIS ET STRATÉGIES</b>	<b>189</b>
Quels sont les principaux défis à prévoir au chapitre de la durabilité?	190
Quelles stratégies mettre en œuvre pour maintenir le financement...	191
1. Défi : Maintenir le financement et les ressources	191
2. Défi : Préserver le modèle Logement d'abord en cas de ...	193
3. Défi : Maintenir les services de santé communautaires...	195
<b>EXEMPLES DE DURABILITÉ</b>	<b>196</b>
Exemples de durabilité	197
1. Durabilité du projet Chez Soi à Toronto	198
• Création d'un comité consultatif local et d'un groupe...	198
• Clé de la durabilité	199
• Leçons tirées	200
• Le site de Toronto fournit des leçons importantes ...	200
2. Durabilité du modèle Logement d'abord à Calgary	201
• Clé de la durabilité	202
• Leçons tirées	202

# MESSAGES CLÉS

MODULE 3 — DURABILITÉ DU LOGEMENT D'ABORD



---

Photo: Shane Fester

## Messages clés

- On peut considérer que la **stabilité** réside dans le maintien des ingrédients essentiels de l'intervention.
- Les résultats en matière de stabilité pour le modèle Logement d'abord englobent les éléments suivants : obtenir un **financement** continu pour les services de logement et de soutien, demeurer **fidèle au modèle**, maintenir la stabilité d'occupation et améliorer la **qualité de vie** des participants, veiller à ce que le modèle continue d'**être intégré** aux pratiques relatives au logement et à la santé mentale dans la communauté, entretenir des **partenariats à l'échelle communautaire** et élargir le modèle pour desservir une **zone géographique plus étendue**.
- Les **facteurs contextuels** et les processus favorisant la stabilité comprennent le soutien organisationnel et les stratégies liées à l'exploitation continue du programme.
- Les caractéristiques de l'**environnement organisationnel**, l'**environnement communautaire**, l'**intégration des différents systèmes communautaires** ainsi que le **contexte politique et stratégique** figurent au nombre des facteurs contextuels et des processus favorisant la stabilité.
- Les programmes peuvent se heurter à des **difficultés** en matière de stabilité dans le contexte du maintien du **financement et des ressources**, de « **dérive du programme** », de la préservation du modèle Logement d'abord en cas de changements à l'**organisation d'accueil ou au mécanisme de financement** ainsi que du maintien des **services de santé communautaires**.
- Les **stratégies** relatives à la stabilité comprennent l'élaboration d'un **plan de stabilité** dès le départ, les **évaluations de fidélité**, l'exercice continu d'un **leadership** solide, la **gestion efficace des risques** et la **mise au point d'une stratégie d'application des connaissances** qui rapporte les succès du programme aux décideurs en s'appuyant sur les résultats d'évaluation ou les histoires de réussite qualitatives des participants du programme.

# QU'EST-CE QUE LA DURABILITÉ?

MODULE 5 — DURABILITÉ DU LOGEMENT D'ABORD



---

Photo: Shane Fester

## Qu'est-ce que la durabilité?

On peut considérer que la durabilité du modèle Logement d'abord réside dans le maintien des ingrédients essentiels de l'intervention. En outre, il existe des facteurs contextuels et des processus favorisant la durabilité (par exemple, le soutien organisationnel, les facteurs d'influence et les stratégies liés au maintien du programme).<sup>1</sup>

## Résultats en matière de durabilité

*Le modèle Logement d'abord vise divers types de résultats en matière de durabilité.*

### **1. Financement continu des services de logement et de soutien.**

Les services d'attribution de logement et de soutien (par exemple, les subventions au logement et le financement pour les équipes de suivi intensif dans le milieu [SIM] et de suivi d'intensité variable [SIV]) sont essentiels au modèle Logement d'abord. S'il y a abolition ou réduction du financement, les éléments clés du modèle sont menacés.

### **2. Fidélité des services de logement et des services cliniques au modèle Logement d'abord.**

Les programmes s'éloignent parfois du modèle original, compromettant ainsi l'intégrité de l'approche. C'est pourquoi il est important de réaliser continuellement des évaluations de la fidélité pour s'assurer que le modèle Logement d'abord est respecté.

---

<sup>1</sup> Scheirer et Dearing, 2011; Stirman et coll., 2012

### **3. Avantages offerts aux participants.**

Si le financement du programme Logement d'abord est aboli ou réduit, ou si le programme ne respecte plus les principes clés du modèle, les avantages offerts aux participants, tels que la stabilité d'occupation et l'amélioration de la qualité de vie, risquent d'en souffrir également. Les programmes qui appliquent le modèle doivent intégrer un ensemble de données relatives à certaines mesures de base pour s'assurer que les participants continuent de récolter les fruits du modèle.

### **4. Modèle Logement d'abord intégré au système de prestation de services.**

Lorsque le modèle Logement d'abord cesse d'être un projet pilote ou expérimental et qu'il devient naturel ou courant d'y avoir recours dans la prestation des services, on dit de lui qu'il a été normalisé. L'adoption des valeurs, des politiques et des procédures du modèle indique qu'il est normalisé. De plus, cet aspect de la durabilité dénote que le modèle joue un rôle bien défini et s'harmonise aux autres programmes communautaires de logement et services destinés aux personnes itinérantes.

### **5. Partenariats à l'échelle communautaire.**

Lorsque le secteur du logement, les prestataires de services de santé mentale, les organismes de financement et les autres partenaires clés collaborent en continu pour mettre en œuvre le modèle Logement d'abord, la communauté peut poursuivre la lutte contre l'itinérance.

### **6. Diffusion d'information, expansion et élargissement géographique du modèle Logement d'abord.**

Du point de vue de la durabilité à l'échelle du système, il est important de diffuser de l'information et d'élargir le modèle Logement d'abord à d'autres communautés. En Alberta, le modèle a d'abord été mis en place à Calgary, et au fil du temps il a été adopté par de nombreuses autres communautés de la province.



# Facteurs contextuels et processus favorisant la durabilité

Les contextes organisationnels, communautaires, stratégiques et relatifs aux systèmes jouent un rôle important dans la durabilité du modèle Logement d'abord<sup>2</sup>. Les particuliers et les organismes qui soutiennent le modèle peuvent aussi prendre part à diverses activités de sensibilisation, de relations publiques et de promotion afin d'en favoriser la durabilité.

*Les facteurs contextuels et les processus favorisant la durabilité englobent les éléments suivants.*

## 1. Les caractéristiques de l'environnement organisationnel dans lequel le modèle Logement d'abord évolue

Le leadership, l'harmonisation du modèle avec la vision, les valeurs et la mission de l'organisme d'accueil ainsi que les croyances du personnel à l'égard de l'efficacité du modèle figurent au nombre des facteurs organisationnels. Les défenseurs du modèle et les organismes qui le soutiennent jouent un rôle important dans sa durabilité.

## 2. L'environnement communautaire immédiat.

Lorsque des organismes communautaires fournissent des ressources concrètes, y compris du personnel, le modèle Logement d'abord a plus de chances de durer.

## 3. L'harmonisation aux systèmes communautaires.

La durabilité dépend finalement de la capacité à créer et à maintenir l'harmonie parmi les différents systèmes communautaires, et cette harmonie repose sur la capacité de l'organisme d'accueil à surveiller l'intervention et à l'adapter à son contexte<sup>3</sup>. Former des communautés de praticiens constitue un élément important pour assurer l'harmonisation des différents systèmes communautaires.

## 4. Le contexte politique, économique, administratif et stratégique.

Le contexte politique, économique, administratif et stratégique élargi dans lequel l'intervention a lieu joue un rôle important dans la durabilité<sup>4</sup>. Les services municipaux, provinciaux et fédéraux qui financent et supervisent les organismes qui mettent en œuvre le modèle Logement d'abord doivent faire preuve de souplesse au sujet des politiques et des procédures ainsi que dépasser les frontières sectorielles. L'Alberta Interagency Council on Homelessness est un excellent exemple d'organisation qui contribue à ce genre de coopération multisectorielle.

## 5. En ce qui concerne les facteurs qui ont influé sur la durabilité du projet Chez Soi

la Commission de la santé mentale du Canada, les chercheurs, le personnel du projet local, les personnes ayant un savoir expérientiel de même que les partenaires communautaires et gouvernementaux ont joué un rôle actif depuis le début du projet pour favoriser différentes facettes de sa durabilité : la poursuite du financement, la fidélité en matière de mise en œuvre du modèle ainsi que l'expansion et la diffusion d'information.

---

<sup>3</sup> Shediak-Rizkallah et Bone, 1998; Shier et Dearing, 2011; Stirman et coll., 2012

<sup>4</sup> Scheirer & Dearing, 2011

<sup>5</sup> Raghavan, Bright, et Shadoin, 2008



# DÉFIS ET STRATÉGIES

MODULE 3 — DURABILITÉ DU LOGEMENT D'ABORD



---

Photo: Shane Fester

# Quels sont les principaux défis à prévoir au chapitre de la durabilité?

Les consultations menées auprès d'intervenants participant aux efforts de durabilité ont révélé quelques défis que l'on peut regrouper dans trois catégories :

1. Maintenir le financement et les ressources;
2. Préserver le modèle Logement d'abord en cas de changements à l'organisme d'accueil ou au mécanisme de financement;
3. Maintenir l'appui de la communauté envers le modèle.

Chaque catégorie décrit quelques stratégies tirées de l'expérience pratique d'intervenants ainsi que des connaissances acquises dans le cadre du projet Chez Soi.



▲  
*Pour des exemples de stratégies en matière de durabilité utilisées dans le cadre de programmes qui appliquent le modèle Logement d'abord,*



*Cliquez sur le lien suivant pour télécharger le livre numérique publié par Homeless Hub (en anglais seulement) :  
[cliquez ici.](#)*

*Cliquez sur le lien suivant pour connaître le point de vue de Tim Richter, de la Calgary Homeless Foundation, sur la durabilité :  
[cliquez ici.](#)*

**1**

## Défi : Maintenir le financement et les ressources

L'un des défis constants en matière de durabilité concerne l'importance cruciale de maintenir le financement et les ressources du programme. Comme le décrit la section sur la planification des tâches, les mécanismes de financement varient selon le contexte et la province. Les programmes qui appliquent le modèle Logement d'abord reçoivent parfois du financement à court terme, ce qui peut en menacer la durabilité. Lorsque ce type de financement s'épuise, il faut encore une fois plaider en faveur du modèle et sensibiliser de nouveaux intervenants. De plus, dans certaines régions, le financement est partagé entre le logement et les services de santé mentale, ce qui met en péril la durabilité à long terme des ressources accordées. Les administrations provinciales et locales sont toujours contraintes à réduire les dépenses en instaurant des mesures d'austérité, ce qui peut également compromettre la durabilité à long terme des programmes qui appliquent le modèle Logement d'abord.

Quelles stratégies mettre en œuvre pour maintenir le financement et les ressources?

## 1. Établir un plan de durabilité dès le départ.

La meilleure façon de faire face aux problèmes de maintien du financement d'un projet pilote est d'établir un plan de durabilité dès qu'une nouvelle initiative est mise sur pied. Ensuite, lorsque la phase pilote prend fin, les leaders sont en mesure de plaider en faveur du programme auprès des décideurs en démontrant le succès du programme.

Dans le cadre du plan de durabilité, les leaders du programme Logement d'abord encouragent les intervenants à réfléchir aux stratégies pour amener les participants du programme à progresser. En effet, ces derniers nécessitent parfois des services réduits à mesure que leur situation s'améliore. Il est donc important de développer des partenariats avec des organisations qui peuvent fournir ce genre de soins global.

## 2. Appliquer les connaissances

Si votre programme réalise des travaux de recherche ou des évaluations, notamment toute forme d'évaluation du rendement, vous serez mieux placé pour démontrer vos réussites aux décideurs. Il suffira de transposer les données probantes en messages clairement compréhensibles par les organismes de financement et de mettre l'accent sur les résultats importants à leurs yeux. C'est ce qu'on appelle la « transposition des connaissances ». Les stratégies gagnantes à ce sujet supposent que les principaux décideurs s'investissent dans le projet dès le départ. En effet, leur participation précoce augmente leur appui et leur engagement à l'égard du programme, ainsi que leur intérêt envers vos résultats. Les organismes de financement et les intervenants clés peuvent se montrer particulièrement intéressés par les résultats démon-

trant le rapport coût-efficacité. Un autre moyen très efficace de plaider en faveur du programme consiste à faire usage d'histoires de réussite qui démontrent comment le modèle Logement d'abord a transformé le quotidien des participants, par exemple en leur permettant de renouer avec les membres de leur famille ou de participer à des activités qui leur tiennent à cœur. Comme pour bien des projets de démonstration, il n'a pas été possible de présenter les résultats finaux du projet Chez Soi et il a fallu s'appuyer sur des rapports provisoires pour plaider en faveur de son maintien. Les responsables de projets pilotes doivent être prêts à publier des rapports sur les progrès faisant état de résultats provisoires et d'histoires de réussite.

2

## Défi : Préserver le modèle Logement d'abord en cas de changements à l'organisme d'accueil ou au mécanisme de financement

Dans certains contextes, l'organisme d'accueil ou le mécanisme de financement peuvent changer. Les responsables du programme doivent alors relever des défis d'adaptation qui en menacent la durabilité. Les nouveaux organismes d'accueil ont parfois une vision différente du programme et les intervenants doivent tisser de nouvelles relations. De plus, les nouveaux organismes de financement et d'accueil ne connaissent peut-être pas bien le modèle Logement d'abord ou peuvent être réfractaires à certains éléments de l'approche.

Quelles stratégies mettre en œuvre pour préserver le modèle Logement d'abord en cas de changements à l'organisme d'accueil ou au mécanisme de financement?

## 1. Exercer un leadership solide.

Il peut être difficile d'empêcher le modèle Logement d'abord de dériver lorsqu'une initiative progresse au-delà de la phase expérimentale qui suscite l'enthousiasme. Cela est particulièrement vrai quand un programme est intégré au système habituel de prestation des services. Dans ce cas, maintenir en place les leaders du programme (p. ex., les chefs d'équipe) s'avère une stratégie particulièrement importante pour s'assurer que la philosophie et la vision du programme restent intactes et que les fonctions essentielles du programme ne sont pas compromises par des compressions. Les leaders du programme doivent bien en comprendre les principes clés et être en mesure de les défendre auprès des décideurs. Ils doivent être en mesure d'aider les membres de l'équipe à appliquer le modèle en respectant les principes. Comme le décrit le module d'évaluation, les chefs d'équipe doivent évaluer le rendement et les résultats de manière systématique pour s'assurer que le programme ne s'éloigne pas du modèle et continue de transformer la vie des participants de façon positive. De plus, les responsables de certains programmes ont recommandé d'examiner la possibilité d'obtenir des fonds temporaires pouvant être consacrés au logement et aux services aux personnes itinérantes pour assurer un financement continu à long terme dans le cas où les mécanismes de financement initiaux devaient changer.



**3**

## Défi : Maintenir les services de santé communautaires pour le modèle Logement d'abord

Comme le décrit le module sur la planification, il est essentiel d'obtenir le soutien des intervenants et de la communauté à l'égard du modèle Logement d'abord. Maintenir le soutien envers le modèle est un élément clé de la durabilité à long terme. Toutefois, l'affaiblissement du soutien envers le modèle fait partie des défis les plus courants. Par exemple, les services de santé communautaires peuvent être menacés lorsque des problèmes de location sont rapportés dans les médias ou en cas de crise, comme lors d'un incident très médiatisé impliquant la police et un participant. En outre, la communauté peut se lasser ou se désintéresser de la problématique de l'itinérance au fil du temps.



*Lisez davantage:*

[Module de planification](#)

# Quelles stratégies mettre en œuvre pour maintenir le soutien de la communauté envers le modèle Logement d'abord?

### 1. Gérer efficacement le risque

Être capable de normaliser et d'anticiper le risque est la meilleure façon de se préparer aux incidents et d'éviter que ceux-ci nuisent à l'image publique de votre programme. La mise en œuvre efficace du modèle Logement d'abord suppose de maintenir proactivement des relations avec les propriétaires et d'être attentif envers ces derniers afin que les problèmes entre les participants et les autres locataires ou membres de la population générale soient traités avec délicatesse.

### 2. Communiquer les succès du programme

En plus d'éviter la mauvaise presse, vous devez être en mesure de faire connaître les histoires de réussite au grand public, de vous tailler une réputation de leader et d'être perçu comme un atout dans la communauté. À cet égard, l'une des stratégies consiste à mettre sur pied un bureau des porte-parole formé de participants ayant suivi une formation et disposant du soutien nécessaire pour parler publiquement de leur expérience au sein du pro-

gramme, expliquer clairement ses bienfaits et décrire comment il a transformé leur vie. Selon certains leaders ayant appliqué le modèle Logement d'abord, les succès du programme peuvent attirer beaucoup d'attention sur celui-ci. À mesure qu'il devient connu de la communauté et acquiert une renommée, la transparence et l'obligation de rendre des comptes sont particulièrement importantes.



# EXEMPLES DE DURABILITÉ

MODULE 5 — DURABILITÉ DU LOGEMENT D'ABORD



---

Photo: Shane Fester

## Exemples de durabilité

Pour illustrer les principaux problèmes de durabilité et les leçons apprises, deux cas sont présentés ci-après. Dans le premier cas, nous présentons un exemple de durabilité d'un projet à Toronto. Le site de Toronto du projet Chez Soi a reçu du financement pendant la phase expérimentale (de démonstration). Comme pour chacun des sites, celui de Toronto a été confronté à la difficulté de maintenir le financement pour les services cliniques et de logement offerts aux participants au terme du projet. Dans le deuxième cas, nous présentons un exemple du modèle Logement d'abord mis en place à Calgary dans le cadre d'un plan décennal visant à éliminer l'itinérance dans cette ville. Un processus complet de planification et de mise en œuvre a révélé la nécessité de poursuivre les efforts et de créer des mécanismes de financement viables à long terme.



▲  
*Pour lire les études de cas accompagnées d'exemples supplémentaires, cliquez sur le lien suivant pour télécharger le rapport interactif publié par Homeless Hub.*



*Lisez le livre (en anglais seulement):  
[cliquez ici.](#)*

# Durabilité du projet Chez Soi à Toronto

## Création d'un comité consultatif local et d'un groupe de planification de la durabilité

Toronto a été l'un des sites choisis dans le cadre du projet Chez Soi. Dès le début du projet à l'échelle nationale, une équipe de recherche a été formée et, en collaboration avec la Ville de Toronto, un plan de recherche a été soumis à la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC). La ville a ensuite obtenu le feu vert pour devenir l'un des cinq sites du projet. En plus du Centre for Research on Inner City Health de l'hôpital St. Michael's et de la Ville de Toronto, trois prestataires de services locaux ont été choisis pour former des équipes responsables d'effectuer les recherches et d'offrir le programme. Un comité consultatif local composé d'intervenants externes a été créé et présidé par le coordonnateur du projet de la CSMC pour prodiguer des conseils tout au long du projet. Le comité était formé de représentants du ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario, du ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario, du ministère des Anciens Combattants ainsi que de la Ville de Toronto, de prestataires de services de santé mentale et de logement, de membres de la famille et de personnes ayant un savoir expérientiel. Pour élaborer un programme durable à long terme, Faye More, coordonnatrice du projet de la CSMC à Toronto, a organisé la tenue de présentations par d'autres ministères comme

celui des Affaires municipales et du Logement. « Dès le départ, nous avons obtenu l'engagement et la participation régulière aux discussions de personnes qui pourraient plus tard contribuer à la durabilité du projet », a expliqué Mme More.

Pour ajouter aux efforts du comité consultatif local, Mme More a formé un groupe de planification de la durabilité un an après le début du projet pour se concentrer sur la poursuite du financement afin de maintenir les services offerts aux participants. Il était primordial de déterminer les sources de financement au terme du projet de démonstration. « Nous étions extrêmement préoccupés par le sort des personnes logées au terme du projet », a souligné Mme More. Le groupe de planification de la durabilité réunissait des représentants des ministères concernés, des employés du ministère des Anciens Combattants, des fonctionnaires municipaux ainsi que des chefs de projet. S'étant donné la durabilité à long terme comme objectif, le groupe a demandé la tenue de rencontres avec les intervenants concernés. Il a fallu des mois pour planifier certaines réunions. Le groupe a préparé du matériel d'information et des présentations sur le programme pour les distribuer lors des rencontres. Jugés très utiles, ces documents ont été utilisés par d'autres sites.

### Clé de la durabilité

Les discussions sur la durabilité et les premières réactions des organismes de financement potentiels ont révélé que les résultats du projet Chez Soi seraient essentiels pour plaider en faveur de la poursuite du financement. Or, les résultats de recherche finaux n'étaient pas disponibles au moment des rencontres clés. Pour résoudre ce problème, des résultats de recherche provisoires ont été compilés par les équipes nationale et locales. Ces résultats se sont avérés essentiels lors des discussions avec les politiciens et le personnel des gouvernements fédéral et provinciaux de tous les partis. En Ontario, il était clair dès le départ que le ministère provincial de la Santé et des Soins de longue durée était le plus susceptible de poursuivre le financement en raison de son engagement et de sa participation active au projet. De plus, il avait déjà financé des services semblables de logement en santé mentale, de suivi intensif dans le milieu (SIM) et de suivi d'intensité variable (SIV) en Ontario. La Ville de Toronto avait déjà été sollicitée par d'autres groupes à besoins élevés dans la communauté pour qu'elle injecte des fonds fédéraux et provinciaux destinés au logement. En outre, la Ville ne possédait ni les ressources ni le mandat pour financer les mesures de soutien en santé mentale offertes par le projet parallèlement aux services de soutien au logement.

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario représentait donc le chaînon indispensable à la durabilité à long terme pour le personnel et les participants du projet de Toronto. C'est ce qui explique tous les efforts déployés pour la durabilité lors des deux dernières années du projet, qui se sont notamment traduits par de nombreuses rencontres et séances d'information avec le personnel et les représentants de la classe politique. Des politiciens issus d'autres partis à l'échelle provinciale et fédérale se sont également engagés dans le projet et ont plaidé pour celui-ci. Vers la fin du projet de démonstration en février 2013, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a annoncé un financement annualisé de 4 millions de dollars pour le programme. Ce dernier continuera d'offrir des services cliniques et de logement sur une base continue pour les personnes inscrites dans le volet d'intervention qui ont bénéficié du modèle Logement d'abord mis en œuvre par les équipes du projet. À Toronto, le lobby pour le maintien et l'augmentation du nombre d'habitats collectifs était et est encore très puissant. Toutefois, un fait important a été soulevé : le projet Chez Soi, modelé sur l'approche Logement d'abord accordant la priorité au logement, était un programme de santé mentale qui fournissait des services cliniques et de logement

pour répondre aux besoins de personnes itinérantes souffrant de graves problèmes de santé mentale. Ces caractéristiques font en sorte que le projet et le programme qui en découle relèvent du système de santé provincial, révélant ainsi les canaux à emprunter pour la collaboration en matière de politique et la poursuite du financement

Au moment d'écrire ces lignes, le programme Chez Soi de Toronto continue d'évoluer. En 2013-2014, le projet comptant cinq partenaires est devenu un programme comptant trois partenaires unissant leurs efforts dans le cadre du modèle Logement d'abord. Il est financé par le Réseau local d'intégration des services de santé du Centre et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée. L'un des défis actuels consiste à faire passer à l'étape suivante les participants du programme qui ne requièrent plus de services intensifs en santé mentale ou ne désirent plus en recevoir, mais qui ont toujours besoin d'un supplément au loyer. Des discussions sont en cours avec les organismes de financement et les prestataires de services pour créer un processus permettant au programme d'axer les ressources sur les personnes qui en ont le plus besoin. Le programme continue de mettre l'accent sur la planification de la transition et plus particulièrement sur le rétablissement, un des objectifs des participants du programme.

## Leçons tirées

*Le site de Toronto fournit des leçons importantes aux intervenants désirant maintenir un programme appliquant le modèle Logement d'abord.*

- **Mobiliser le gouvernement.** S'assurer de la présence de représentants du gouvernement – tant provincial que municipal – dès les premières discussions concernant la planification et la mise en œuvre du programme. Inclure dans les discussions des représentants de tous les échelons du gouvernement et issus de divers programmes (santé, services sociaux, services correctionnels, police, tribunaux, etc.) et différents groupes de la population (aînés, enfants, personnes atteintes d'une déficience physique ou développementale, personnes de diverses cultures et langues, anciens combattants, etc.). Tenir compte de leurs opinions et de leurs idées tout au long du processus et les tenir informés des progrès et des résultats.
- **Faire appel aux « bons » partenaires.** En faisant appel aux intervenants et aux partenaires communautaires appropriés, les responsables permettront aux participants d'évoluer d'un programme à l'autre en fonction de leurs besoins.
- **Mettre l'accent sur les relations.** Établir des relations avec des intervenants clés dès le départ et les sensibiliser au sujet du programme. Les tenir informés et obtenir leur engagement dans toutes les étapes. Pour encourager leur participation, créer un groupe consultatif multisectoriel externe. S'assurer que les organismes de financement fassent partie du processus de planification et de mise en œuvre.
- **Accorder de l'importance à la recherche et à l'évaluation.** Réfléchir aux types de données de référence qui illustrent le mieux les résultats et qui aideront à convaincre les organismes de financement de l'importance et de l'efficacité du programme. Planifier la diffusion de certains résultats en même temps que les demandes de financement afin de fournir des données probantes. Par exemple, les données relatives à la stabilité d'occupation, à la baisse du nombre de séjours en prison et à la diminution du recours aux tribunaux sont importantes, car il s'agit de facteurs de coût. Il est aussi important de suivre les données liées aux services de consultation externe à l'hôpital et en santé mentale, à l'occupation des refuges et aux services d'urgence. Présenter les coûts aux organismes de financement en les remettant en contexte. Par exemple, les dépenses liées au traitement de l'alcoolisme et de la toxicomanie sont positives, en ce sens qu'elles témoignent du fait qu'un utilisateur de services progresse dans la prise en charge de ses problèmes de consommation de substances intoxicantes.
- **Recourir à des récits personnels pour plaider en faveur du programme.** Les expériences personnelles des participants du programme produisent un grand effet sur les organismes de financement potentiels. Connaître les retombées du programme sur la vie d'un participant et les risques liés à l'interruption du financement incite un organisme à continuer d'injecter des fonds.

# Durabilité du modèle Logement d'abord à Calgary : Calgary Homeless Foundation

**Résumé de la publication suivante : Gaetz, S., Scott, F. et Gulliver, T. (2013).  
*Housing First in Canada: Supporting Communities to End Homelessness.*  
Toronto, Canadian Homelessness Research Network Press.**

À Calgary, les mesures de soutien d'urgence dans la communauté étaient offertes aux personnes itinérantes sans qu'un système intégré ne soit en place. Il était donc nécessaire de créer un plan intégré et détaillé pour mettre fin à la crise de l'itinérance. Pour assurer le passage important d'un ensemble de mesures disparates mal coordonnées à un système cohérent, le Calgary Committee to End Homelessness (CCEH) a été mis sur pied en 2007 dans le but de créer un plan décennal visant à éliminer l'itinérance à Calgary. Le CCEH était formé de représentants d'organismes de services, du secteur privé, de groupes confessionnels, de fondations, de la Calgary Health Region, de collèges et d'universités, de la communauté autochtone, de la Ville de Calgary, de la province de l'Alberta et du gouvernement du Canada (Gaetz et coll., 2013, p.3).

Le CCEH a élaboré un plan en adoptant le modèle Logement d'abord comme vision directrice et en s'appuyant sur des recherches menées par la Ville de Calgary au sujet des logements abordables et de l'itinérance. La Calgary Homeless Foundation (CHF) a été sélectionnée pour la mise en œuvre du plan (Gaetz et coll., 2013). La CHF est alors devenue la force centrale pour négocier le virage vers l'adoption de stratégies du modèle Logement d'abord dans la ville (Gaetz, Scott et Gulliver, 2013, p. 17). Les mesures pour lutter contre l'itinérance sont mises en place par une fondation indépendante et sans but lucratif, financée par le gouvernement et le secteur privé. La province de l'Alberta injecte des fonds dans les services d'urgence, y compris les refuges et les centres de jour.



*Lisez le livre numérique:*

[http://homelesshub.ca/sites/default/files/HousingFirstIn-Canada\\_0.pdf](http://homelesshub.ca/sites/default/files/HousingFirstIn-Canada_0.pdf)



### Clé de la durabilité

Une fois la planification terminée et le plan décennal mis en marche, il importait d'obtenir du financement à long terme. Pour ce faire, les intervenants de Calgary devaient mieux cerner les besoins en matière de durabilité à long terme des personnes desservies par le plan. Ils devaient donc déterminer les caractéristiques de la population, les mécanismes de soutien requis et leur durée ainsi que la façon dont les participants passeraient à l'étape suivante (c'est-à-dire habiter dans un logement permanent sans avoir besoin d'un niveau de soutien élevé). De plus, les intervenants devaient établir un plan de durabilité tenant compte

des participants qui seraient passés à l'étape suivante, mais qui auraient besoin de services et de soutien ultérieurement.

L'un des éléments clés du plan de durabilité de Calgary reposait sur des données illustrant l'efficacité des services continus. À Calgary, d'importants efforts ont été déployés dans l'évaluation à un stade précoce, et il était important de maintenir ces efforts au fil du temps. La CHF publie des mises à jour sur le plan de lutte contre l'itinérance, y compris les progrès réalisés à ce jour et les étapes déterminantes atteintes, comme le nombre de personnes logées, le taux de stabilité résidentielle et les changements relatifs à l'utilisation

des autres services sociaux (Gaetz et coll., 2013, p.16). Un autre des éléments clés était le lien entre le plan et une stratégie globale de logement abordable englobant notamment des investissements directs, des modifications aux règlements de zonage ainsi que des options de financement novatrices et des mesures incitatives originales pour le secteur privé (Gaetz et coll., 2013, p. 17). Il est important de démontrer aux organismes de financement ainsi qu'aux responsables des orientations politiques que le statu quo – les refuges d'urgence et au bout du compte les services de santé, sociaux et correctionnels – est intenable (Gaetz et coll., 2013, p. 17).

### Leçons tirées

*(résumées d'un entretien avec Tim Richter et Katrina Milaney, et Gaetz et coll., 2013, p. 18-20)*

- La durabilité dépend des succès obtenus. En fin de compte, les programmes à grand succès et les communautés qui obtiennent des résultats reçoivent un soutien continu. Pour assurer la durabilité dès le départ, les programmes doivent réfléchir à des stratégies garantissant le succès du modèle Logement d'abord.
- Une vaste coalition de représentants de divers milieux est essentielle. La CHF recommande de former une vaste coalition de représentants de divers milieux et de recruter au sein du conseil d'administration des gens compétents qui ne font pas partie du système de services destinés aux personnes itinérantes. Un grand conseil d'administration diversifié renforce la crédibilité du programme auprès de la communauté et du gouvernement, en plus de faciliter les activités de collecte de fonds.
- « Devenir la voix de la problématique. » Il est important de vous approprier la problématique de l'itinérance dans votre communauté ainsi que de communiquer les succès de votre programme appliquant le modèle Logement d'abord. La CHF était à l'origine de la majeure partie des nouvelles sur l'itinérance à Calgary, et elle s'était fixé pour objectif de communiquer au moins une fois par semaine avec les intervenants et d'être active sur les réseaux sociaux. Des communications efficaces, en ce qui concerne notamment le leadership, la présence et l'image, sont primordiales pour la collecte de fonds et l'obtention de finance-



## Durabilité du modèle Logement d'abord à Calgary - cont.

ment public. De plus, la CHF recommande d'entretenir des relations étroites avec les représentants du gouvernement en assurant une présence dans les médias et en déployant des efforts de lobbying. Il est essentiel de bâtir un réseau d'intervenants solidaires. Pour ce faire, considérez la possibilité d'inviter des experts à s'adresser à la communauté, de mobiliser les médias d'information et de communiquer avec la communauté pour briser les mythes.

- La mise en place d'un système intégré est nécessaire. L'efficacité du modèle Logement d'abord peut être optimisée dans le contexte d'un plan décennal visant à éliminer l'itinérance à Calgary, lequel inclut la prévention, la création de nouveaux logements et des changements aux systèmes et aux politiques contribuant à l'itinérance (Gaetz et coll., 2013, p. 18).
- Remplacer le financement des services d'urgence par le financement de solutions à long terme. Comme une grande partie du financement est consacrée aux services d'urgence comme les refuges, il est nécessaire de faire des pressions pour que le financement soit réaffecté à des solutions à long terme, comme le modèle Logement d'abord. Le financement public est essentiel et peut être complété par des investissements du secteur privé. Il est donc important de chercher de multiples sources de financement (fédéral, provincial et privé). La CHF a également multiplié les possibilités de financement social avec l'« incubateur d'entreprises sociales ».
- Le modèle Logement d'abord doit être associé à une stratégie de logement abordable. Le logement abordable est essentiel à la durabilité à long terme d'un programme du modèle Logement d'abord. Il est possible d'augmenter le nombre de logements abordables grâce à une combinaison d'investissements directs (construction de nouveaux parcs résidentiels), à des modifications aux règlements de zonage (zonage d'inclusion, permis pour des logements accessoires et régularisation de ces logements) ainsi qu'à des options de financement novatrices et à des mesures incitatives originales pour le secteur privé (Gaetz et coll., 2013, p. 19).
- L'évaluation contribue à l'adaptabilité. La CHF est engagée dans la recherche et l'évaluation, ce qui lui permet de faire rayonner constamment ses succès.
- Devenir une source de connaissances de premier plan. Les leaders de la CHF recommandent de devenir une source de connaissances de premier plan en se documentant sur les meilleures pratiques du modèle Logement d'abord et des services connexes. En consolidant leur expertise sur les questions du logement et de l'itinérance, les responsables des programmes gagnent la confiance des gouvernements et deviennent indispensables. Cela permet également aux programmes d'avoir plus de poids lorsque vient le temps de plaider en faveur de la modification des politiques



*Pour lire l'étude de cas de Calgary dans son intégralité, cliquez sur le lien suivant:*

[http://homelesshub.ca/sites/default/files/HousingFirstInCanada\\_0.pdf](http://homelesshub.ca/sites/default/files/HousingFirstInCanada_0.pdf)



*Cliquez sur le lien suivant pour en connaître davantage à ce sujet :*

<http://newsroom.calgaryhomeless.com/News-Releases/Calgary-Homeless-Foundation-and-ATB-Financial-join>

*(en anglais seulement)*