

---

# Conclusion – Leçons apprises

---

*La preuve du succès de l'approche Logement d'abord en tant que stratégie de lutte contre l'itinérance est bien démontrée par la recherche exhaustive effectuée au Canada et dans d'autres pays. L'approche Logement d'abord fonctionne même pour les cas les plus difficiles de personnes et de familles en situation d'itinérance chronique. Malgré le succès évident de l'approche Logement d'abord dans de nombreuses collectivités, il y a encore des obstacles à son adhésion et à sa mise en œuvre. Des déclarations comme « C'est une mode ou une tendance » ou « C'est un modèle américain, alors pourquoi devrions-nous l'adopter? » devraient être ignorées car elles sont idéologiques et ne reposent pas sur des données probantes. On devrait faire de même lorsqu'on entend des exemples anecdotiques de résultats médiocres (les personnes logées dans des régions isolées ou éloignées, ou les personnes qui versent 80 p. cent de leur revenu pour payer leur loyer, par exemple) qui évoquent bien davantage des problèmes réels de mise en œuvre, de conception de programme ou d'un manque de fidélité au modèle, plutôt que des problèmes liés aux principes ou à la philosophie de l'approche Logement d'abord.*



---

*L'approche Logement d'abord fonctionne même pour les cas les plus difficiles de personnes et de familles en situation d'itinérance chronique.*

---

*En présentant un cadre et huit études de cas dans le présent guide, nous voulons répondre aux préoccupations continues liées à l'adaptabilité de l'approche Logement d'abord à différents contextes communautaires, ainsi qu'aux appréhensions quant à « la façon de fonctionner », qui peuvent devenir des obstacles à la mise en œuvre. Heureusement, plus nous en apprenons sur l'approche Logement d'abord, plus il est facile pour nous de répondre à ces préoccupations.*

*Cette dernière section fait appel à la littérature, à huit études de cas et à notre compréhension de l'approche Logement d'abord dans différents contextes, y compris le projet At Home/Chez Soi de la Commission de la santé mentale du Canada, pour résumer les pratiques exemplaires et les leçons apprises. Nous voulons résumer le contenu du guide afin d'aider les collectivités à réduire les obstacles à la mise en œuvre de l'approche Logement d'abord dans leurs propres collectivités.*

# Comprendre les obstacles à la mise en oeuvre

Sortir du moule traditionnel où l'on s'efforçait « de gérer le problème » de l'itinérance est un exercice important de gestion du changement. Il est essentiel pour faciliter le changement d'aborder les préoccupations et les obstacles réels ou imaginaires. Voici certaines des questions qui reviennent souvent au sujet de l'approche Logement d'abord :

## COMMENT POUVONS-NOUS METTRE EN ŒUVRE L'APPROCHE LOGEMENT D'ABORD LORSQU'IL Y A PEU DE LOGEMENTS ABORDABLES?

L'approche Logement d'abord, en elle-même, n'ajoute pas un parc de logements abordables. Les organisations doivent relever le défi de loger les personnes dans un marché de location serré lorsqu'il n'y a pas suffisamment de logements tout en protégeant le principe de base du choix du consommateur. Mettre l'accent sur l'approche Logement d'abord sans en même temps investir dans le logement abordable peut sembler comme tout simplement éviter le problème plus grand et plus difficile à régler de l'abordabilité du logement. Pour la plupart des personnes qui deviennent sans abri, le problème sous-jacent demeure la rareté des logements abordables (et la difficulté d'accès) et un niveau de revenu inadéquat pour payer le prix du loyer. Une réponse adéquate doit nécessairement tenir compte de ces questions.

Cependant, l'approche Logement d'abord peut être mise en œuvre même si le manque de logements abordables est désespérant. Des collectivités comme Toronto, Calgary, Edmonton et Vancouver ont certains des marchés du logement les plus saturés au pays et les prix des maisons les plus élevés. Mais dans toutes ces collectivités, l'approche Logement d'abord a tout de même été mise en œuvre avec succès. Il est vrai que dans chaque cas, la transition à l'approche Logement d'abord s'accompagnait habituellement d'un investissement dans un parc de logements abordables. En fin de compte, l'adaptation de l'approche peut dépendre d'un parc adéquat de logements abordables et sécuritaires ou de programmes robustes de suppléments au loyer pour permettre de loger des personnes dans le marché du logement. Les suppléments au loyer règlent le problème de l'abordabilité dans un marché de location serré sans devoir développer et construire de nouveaux logements. Même dans des collectivités comme Hamilton où le marché n'est pas aussi saturé, l'utilisation des suppléments au loyer a été nécessaire pour que fonctionne Logement d'abord.



## L'APPROCHE LOGEMENT D'ABORD PEUT-ELLE FONCTIONNER DANS DE PETITES VILLES OU DES RÉGIONS RURALES?

La plupart des exemples les mieux connus de Logement d'abord ont été appliqués dans de grandes villes au Canada et aux États Unis. La plus grande part de la recherche universitaire entreprise sur l'approche a également été menée dans de tels contextes. Les défis que posent les petites villes et les régions rurales quant à l'infrastructure et aux services de soutien, d'une part, et à la disponibilité de logements locatifs, d'autre part, pourraient représenter des obstacles au passage vers une orientation Logement d'abord.

Le programme peut s'appliquer dans des collectivités de tailles différentes. Le site de Moncton de l'étude At Home/Chez Soi est un exemple important de la manière dont l'approche peut être adaptée à des villes plus petites dont l'infrastructure pour lutter contre l'itinérance est faible, et de manière importante, se prolonge dans les collectivités rurales voisines. Le succès remporté par Logement d'abord à Lethbridge et à Victoria démontre aussi comment les collectivités plus petites peuvent créer des stratégies et des programmes novateurs axés sur l'approche Logement d'abord. À Fredericton, l'étude de cas montre que la mise en œuvre d'une réponse systémique à la lutte contre l'itinérance a été facilitée par la taille plus petite de cette collectivité. Bien que les villes de plus petite taille pourraient ne pas avoir autant de ressources que les grandes, elles permettent tout de même parfois de créer des réseaux plus homogènes. Par la coordination et l'officialisation des rapports, un système de soins est en voie d'être créé englobant tous les principaux intervenants nécessaires pour lutter contre l'itinérance.

La petite taille d'une collectivité ne doit pas être un obstacle à la mise en œuvre de l'approche Logement d'abord, et en fait, elle peut être un atout quand vient le temps de créer des liens et de coordonner les services nécessaires pour assurer l'efficacité de la prestation des services. **Le contexte importe, mais ne devrait pas devenir un obstacle à l'adaptation.**

---

*Cependant, l'approche Logement d'abord peut être mise en œuvre même si le manque de logements abordables est désespérant. Des collectivités comme Toronto, Calgary, Edmonton et Vancouver ont certains des marchés du logement les plus saturés au pays et les prix des maisons les plus élevés. Mais dans toutes ces collectivités, l'approche Logement d'abord a tout de même été mise en œuvre avec succès.*

---



## COMMENT COMBLE-T-ON LES BESOINS DES SOUS-POPULATIONS DANS LE CADRE DE LOGEMENT D'ABORD?

Une des principales leçons apprises est qu'il n'y a pas de modèle universel qui convienne à toutes les situations. Des collectivités et des sous-populations différentes ont des besoins différents et le modèle Logement d'abord doit s'adapter aux besoins. Les jeunes sans abri n'ont souvent pas l'expérience de vie nécessaire pour vivre en autonomie et, par conséquent, ils ont besoin d'un modèle de Logement d'abord qui comporte les principales caractéristiques d'un logement de transition. Les Autochtones, les nouveaux arrivants au pays et les minorités raciales ont aussi des besoins différents dont il faut tenir compte. D'autres considérations peuvent entrer en jeu quand il s'agit des femmes (les préoccupations pour la sécurité) et des familles (intégration communautaire). De plus, certaines preuves laissent croire que les personnes ayant un problème grave de toxicomanie pourraient ne pas fonctionner aussi bien dans le cadre de l'approche Logement d'abord, particulièrement s'il n'y a pas suffisamment de soutien en place.

Il y a un grand nombre de leçons apprises sur la façon d'assurer la prestation de programmes axés sur l'approche Logement d'abord à différentes sous-populations. Une des principales innovations de la stratégie de Logement d'abord employée à Calgary et à Edmonton a été d'adapter l'approche pour satisfaire les besoins des sous-populations comme les jeunes ou les Autochtones. En reconnaissant que le travail avec des sous-populations précises comporte des besoins et des enjeux différents, et que l'approche Logement d'abord pourrait ne pas nécessairement être une solution immédiate et pratique pour toutes les personnes (les

adolescents, les femmes qui fuient la violence familiale), les collectivités peuvent créer des programmes ciblés conçus pour intégrer la sensibilité et la connaissance sociales et culturelles dans le cadre de leur modèle de prestation de service.

L'étude de cas de « The Vivian » à Vancouver montre la façon dont les besoins particuliers des femmes peuvent être pris en compte par la création d'un programme « pour les femmes, par les femmes ». À Edmonton, l'étude de cas de l'équipe Nikihk de Bent Arrow met en valeur la manière dont la sensibilité et la sensibilisation culturelles aux enjeux autochtones peuvent être très importantes dans l'élaboration d'un programme. Ces leçons peuvent être modifiées et adaptées aux besoins des nouveaux arrivants et des communautés raciales. Le projet « Infinity » à Calgary décrit comment les besoins uniques des jeunes peuvent être pris en compte dans un modèle Logement d'abord. Chacune de ces études de cas fournit des leçons sur la création d'un programme unique pour combler les besoins d'une sous-population distincte dans le cadre d'un programme de logement.

Les préoccupations liées à la difficulté d'attirer des propriétaires, les arrangements de financement qui font que le passage du « traitement comme d'habitude » à l'approche Logement d'abord devient problématique, ainsi que la résistance locale au changement, tant dans les services traditionnels que, ironiquement, au sein du secteur de la lutte contre l'itinérance proprement dit, peuvent être autant d'obstacles à l'adoption du programme.

# Pour commencer

Par où commencer pour planifier et mettre en œuvre l'approche Logement d'abord? Les études de cas effectuées par le Réseau canadien de recherches sur l'itinérance, auxquelles s'ajoutent les leçons tirées du projet At Home/Chez Soi, ont mis en lumière plusieurs des possibilités et des défis que pose la promotion de l'adoption et de l'adaptation de l'approche Logement d'abord aux niveaux local, régional et national. Le succès de l'approche en tant que réponse à la lutte contre l'itinérance est bien établi. Mais la manière dont les collectivités peuvent changer du « traitement comme d'habitude » à cette nouvelle approche est moins bien comprise. La section suivante présente les principales leçons tirées de l'expérience de collectivités partout au Canada. Ces leçons permettent d'établir un cadre pour l'adoption (et l'adaptation) de l'approche Logement d'abord dans différents contextes communautaires.

## ÉTABLIR LE CONTEXTE DU CHANGEMENT

L'adoption de l'approche Logement d'abord est une question de gestion du changement. Elle fait appel au leadership, au soutien communautaire et à un milieu propice au changement, à des données probantes pour s'attaquer aux obstacles et aux préoccupations, ainsi qu'à des ressources pour sa mise en œuvre. Dans la plupart des cas où l'approche a été mise en œuvre, il y a eu de la résistance au niveau local à l'adoption de nouvelles façons de faire. Ce fût le cas même au début de Logement d'abord comme l'illustre cette anecdote de Pathways to Housing :

« À l'origine, on a dit à l'équipe de Sam que la mise en œuvre de l'approche Logement d'abord serait trop risquée, habilitante, impossible, inefficace, délirante et qu'ils étaient fous d'accepter de si grandes responsabilités au nom de leurs clients. Oubliant les craintes personnelles et les préjugés professionnels, et gardant le cap sur l'engagement à aider les clients à réaliser leurs propres objectifs, Pathways to Housing a hébergé 60 personnes la première année. » [traduction libre] (Tsemberis, cité dans Evans, 2012)

Mettre en place un milieu propice au changement demande de diffuser les connaissances de manière à ce qu'elles puissent être comprises par les fournisseurs de service, le grand public,



---

*L'adoption de l'approche Logement d'abord est une question de gestion du changement. Elle fait appel au leadership, au soutien communautaire et à un milieu propice au changement, à des données probantes pour s'attaquer aux obstacles et aux préoccupations, ainsi qu'à des ressources pour sa mise en œuvre.*

---

les politiciens et les décideurs. Chaque auditoire a des besoins différents en terme d'information et utilise l'information à des fins différentes. Les collectivités devraient être prêtes à communiquer l'information au sujet de leurs programmes ou de la nécessité de mettre en œuvre l'approche Logement d'abord afin de bien renseigner l'utilisateur final.

Partager les résultats de la recherche et l'utilisation de pratiques fondées sur des données probantes sont des composantes essentielles pour faire accepter le changement. Alors que les collectivités peuvent ne pas avoir leurs propres données pour prouver l'efficacité de la mise en œuvre de l'approche Logement d'abord, il existe une recherche exhaustive sur les succès du projet At Home/Chez Soi ainsi que des différents modèles décrits dans la section des études de cas de ce guide.

L'utilisation de projets pilotes – tels que décrits pour Victoria, Calgary, Vancouver et Hamilton – peut aussi contribuer à la création de données ainsi qu'à servir d'exemple pour illustrer la manière dont l'approche peut fonctionner dans une collectivité locale, et créer des conditions propices au changement. À Fredericton, ces conditions ont été créées par hasard lorsqu'un projet pour reloger des personnes après un incendie a montré à la collectivité comment il était effectivement possible de loger des personnes sans abri.

## LES PARTENARIATS SONT DES ÉLÉMENTS CLÉS DU SUCCÈS

L'importance des partenariats pour assurer le succès de l'approche ne peut être sous-estimée. Lutter contre l'itinérance et mettre en œuvre l'approche Logement d'abord ne peut se faire uniquement par les efforts du secteur de lutte contre l'itinérance. Les meilleurs exemples de mise en œuvre de Logement d'abord incluent notamment une collaboration étroite entre différents secteurs (y compris celui de la lutte contre l'itinérance, de la santé et du logement). Dans certains cas, inclure des partenaires « inhabituels » comme une force policière permet de créer de nouveaux modèles d'approche et de soutien. Le partenariat exceptionnel de Hamilton avec le navigateur social des services médicaux d'urgence représente un très bon exemple de relation collectivité-force policière qui a favorisé le succès d'un programme axé sur l'approche Logement d'abord. Le projet « The Vivian », à Vancouver, compte grandement sur un réseau exhaustif de partenariats qui sont décrits dans son étude de cas.

La création de partenariats devrait se produire tôt dans le processus de planification.

« Nous réunissons tout le monde. Toutes les parties sont invitées, même celles dont la présence n'est peut-être pas nécessaire. Un des plus grands avantages de la collaboration, surtout pendant les premières étapes – mais quand même tout au long du processus –, est que les participants à la table ronde et aux discussions en viennent à avoir un intérêt direct, car lorsqu'ils sentent qu'ils font partie de quelque chose de plus grand qu'eux et qu'ils ont une influence, ils appuient le processus au lieu de n'être que des antagonistes. Mais je suggérerais que même ceux qui s'opposent systématiquement à l'approche devraient participer aux réunions, car la plupart du temps, ils adoptent cette position parce qu'ils se préoccupent de leur collectivité. Il faut les faire participer d'une façon qui prouve que leurs opinions et leurs idées vous intéressent. » [traduction libre] Wally Czech, étude de cas Lethbridge (Alberta)

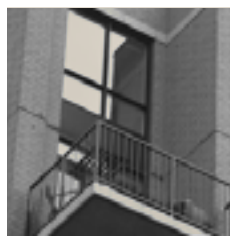
## FAITES VENIR LES EXPERTS

On peut beaucoup apprendre de nos prédécesseurs, et les collectivités devraient profiter du soutien technique qu'ils peuvent apporter. La Calgary Homeless Foundation (CHF), dans la mise sur pied de son approche systémique pour logement d'abord, a fait venir des personnes d'un éventail de collectivités qui avaient mis en œuvre avec succès le modèle. Ces personnes ont servi de source d'inspiration à l'échelle locale, convaincu

les sceptiques et répondu aux préoccupations qui auraient pu devenir des obstacles à la mise en œuvre. L'autre avantage de faire venir de tels experts est que des liens se tissent et que ces personnes/collectivités peuvent devenir une forme de soutien technique au cours de la planification et de la mise en œuvre, lorsque se posent des défis imprévus. Alors que les premiers à adopter l'approche logement d'abord misaient énormément sur les experts américains comme Nan Roman de la National Alliance to End Homelessness et Sam Tsemberis de Pathways, ceux qui se sont convertis plus tard à l'approche ont été en mesure de miser sur l'expertise canadienne. Tim Richter de la Canadian Alliance to End Homelessness (anciennement de la Calgary Homeless Foundation), Brigitte Witowski, du projet Streets to Homes du Mainstay Housing de Toronto et Iain de Jong ont tous été désignés dans les études de cas comme des innovateurs de l'approche logement d'abord dont l'expertise a été mise à profit.

## AUCUNE APPROCHE N'EST UNIVERSELLE

Même si l'approche Logement d'abord repose sur des principes fondamentaux, aucun modèle de programme ne peut s'appliquer à toutes les situations. Le contexte importe toujours (la taille de la ville, le taux d'inoccupation, l'économie locale, les données démographiques, etc.) et chaque collectivité a ses propres particularités. Ce qui a fonctionné à Lethbridge pourrait ne pas fonctionner à Regina, et il est important de comprendre que la souplesse est de mise dans l'élaboration d'un programme qui répond aux besoins locaux. Le programme pourrait devoir être modifié pour convenir au contexte local ou aux besoins d'une sous-population particulière. Par exemple, la disponibilité de logements à prix modique aura une incidence sur le choix du consommateur. Les suppléments au loyer, les partenariats avec les propriétaires ou l'augmentation du parc de logements abordables sont des solutions potentielles pour gérer ce problème dans un marché de logement saturé.



*The importance of partnerships in enabling the success of Housing First cannot be underestimated. Addressing homelessness and implementing Housing First cannot be achieved solely through the efforts of the homelessness sector alone.*

## ENCHÂSSER L'APPROCHE LOGEMENT D'ABORD DANS UN CADRE DE PLANIFICATION PLUS LARGE

L'approche Logement d'abord à elle seule ne mettra pas fin à l'itinérance; elle doit plutôt s'enchâsser dans une stratégie plus large. Il faut un processus de planification approfondi pour assurer le succès de la mise en œuvre et la viabilité à long terme du programme. Là où il y a eu le plus de progrès dans la lutte contre l'itinérance, on remarque qu'un plan de systèmes intégrés avait été mis en place. Des collectivités albertaines comme Edmonton, Calgary et Lethbridge, en sont toutes des exemples. L'approche Logement d'abord n'est pas simplement un programme offert dans la collectivité, mais s'inscrit dans une philosophie plus vaste à laquelle tous les fournisseurs de service doivent souscrire. La coordination devient une caractéristique importante de la planification de l'intégration des systèmes :

« Dans une approche de « système de soins », tous les services et éléments de programme du secteur de l'itinérance – y compris de nombreux services réguliers – sont orientés par les principes de ce modèle. On s'attend alors à ce que tous les programmes et services soutiennent et mettent en œuvre Logement d'abord, chacun ayant un rôle précis à jouer dans le système global. Même s'ils ne sont pas des programmes axés sur l'approche Logement d'abord en soi, les fournisseurs de services du système contribuent à l'atteinte des objectifs d'un système plus large qui poursuit les objectifs d'un programme axé sur l'approche Logement d'abord.» [traduction libre] (Gaetz, 2013).

## LES SERVICES EXISTANTS PEUVENT ÊTRE RÉORGANISÉS EN FONCTION DE LOGEMENT D'ABORD

De nouveaux programmes ne sont pas toujours nécessaires. Les services de soutien existants -particulièrement les services de refuges, de counseling et les services d'approche - peuvent être réaménagés pour combler certains des besoins du programme axé sur l'approche Logement d'abord. À Hamilton, on a pris la décision de fermer un des refuges d'urgence afin de consacrer les ressources au programme axé sur l'approche Logement d'abord. D'autres organismes ont donc dû combler la demande occasionnée par la fermeture de ce refuge.

Ce réaménagement pourrait nécessiter des rajustements à mesure qu'évolue le programme. À Lethbridge, l'un des objectifs initiaux était de créer un « guichet unique » où tous les services seraient offerts à un endroit et, dans ce cas, on a mis en place un centre de ressources dans un refuge. Cette centralisation des services signifiait que les clients de Logement d'abord retournaient constamment au refuge pour rencontrer leur travailleur social ou participer au programme. Leur familiarité avec le refuge et la camaraderie avec d'autres résidents ramenaient les personnes dans le système des refuges. En réaction, le programme a été relocalisé dans la collectivité, de sorte que les résidents du programme ne devaient plus se rendre au refuge pour obtenir les services de soutien. Les clients ont également été mis en liaison avec les services réguliers afin de minimiser encore davantage leur contact avec le secteur de l'itinérance.

# Enjeux relatifs au programme

## LA FIDÉLITÉ AUX PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'APPROCHE LOGEMENT D'ABORD EST NÉCESSAIRE

Dans un contexte où les bailleurs de fonds indiquent qu'ils veulent voir davantage de programmes axés sur l'approche Logement d'abord, on pourrait être tenté d'étirer la définition afin de pouvoir accéder aux ressources. Par exemple, des programmes qui offrent l'accès au logement, mais qui ne fournissent à peu près pas de soutien pourraient se renommer Logement d'abord. Or, la prestation de services de soutien est absolument essentielle à la mise sur pied d'un programme axé sur l'approche Logement d'abord.

Au cours de l'élaboration du programme, il importe de se doter d'objectifs clés et d'une solide philosophie en harmonie

avec les principes directeurs de l'approche Logement d'abord. Sans cela, il est difficile de déterminer jusqu'à quel point un programme respecte réellement les principes fondamentaux de l'approche (tels que décrits dans le cadre de travail). La preuve de la fidélité au modèle Logement d'abord est essentielle pour qu'un programme soit réellement un programme axé sur l'approche Logement d'abord et non simplement une philosophie/un programme qui partage un objectif commun avec Logement d'abord. Bien qu'il y ait de nombreuses approches différentes, l'importance de l'écart par rapport aux principes fondamentaux influence réellement la possibilité qu'un programme soit désigné Logement d'abord. La fidélité aux principes fondamentaux de l'approche Logement d'abord est par conséquent importante à tous les niveaux du système. Les fournisseurs de programmes axés sur l'approche Logement d'abord se doivent de démontrer la fidélité à ces principes.

## LOGEMENT D'ABORD OU PRIORITÉ AU LOGEMENT?

Il ne suffit pas de loger des personnes et considérer que le travail a été fait, les autres éléments du programme doivent être en place, y compris les services de soutien nécessaires. Les compétences nécessaires des équipes de GCI et de TCG ne peuvent pas être remplacées par des services de soutien minimaux fournis par des fournisseurs de service non formés.

Wally Czech, spécialiste de Logement d'abord auprès de la Ville de Lethbridge, explique pourquoi faire comprendre les différences entre le concept de la priorité au logement et l'approche Logement d'abord à la collectivité peut éviter que des équipes acquièrent une mauvaise réputation pour des incidents non liés à leur travail :

« Nous avons reçu des commentaires d'un organisme de logement selon lesquels nos clients de l'approche Logement d'abord causaient des dommages matériels. Nous avons toutefois constaté que ce n'était pas nous qui avons facilité l'accès à ce logement, mais qu'il s'agissait plutôt de gens référés par le refuge pour personnes sans abri. Ces personnes croient à l'approche Logement d'abord et tentent de la soutenir, mais ne reçoivent pas le financement pour ce faire et n'ont pas le mandat d'effectuer de suivis serrés. Il faut savoir qui reçoit du financement pour appliquer l'approche et qui a les compétences et la formation nécessaires pour assurer le suivi. » [traduction libre] Cité dans l'étude de cas Lethbridge (Alberta)

## IL EST IMPORTANT D'ÉTABLIR LES PRIORITÉS POUR LES POPULATIONS DE LOGEMENT D'ABORD

Dans de nombreux cas, ce sont les personnes sans abri chroniques qui devraient avoir la priorité. La recherche sur l'itinérance au Canada et aux États-Unis a révélé que même si seulement un faible pourcentage de l'ensemble de la population sans abri est constitué d'itinérants chroniques, ils consomment la majorité des ressources. Cela comprend non seulement l'utilisation des services de refuge, mais aussi les soins de santé, les services d'urgence et le système de justice pénale. Accorder la priorité aux personnes qui sont en itinérance chronique produit des économies plus rapidement.

L'une des leçons tirées des études de cas à Calgary et à Edmonton est qu'il est aussi possible d'adapter l'approche Logement d'abord pour accorder la priorité à d'autres sous-populations, notamment les jeunes, les Autochtones et les familles. Alors que l'approche Logement d'abord a été créée en réponse à l'itinérance chronique

et pour des personnes ayant des problèmes de santé mentale et de toxicomanie complexes, il est évident qu'elle peut et devrait fonctionner aussi pour d'autres sous-populations.

## LE MAINTIEN DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC LES PROPRIÉTAIRES EST IMPORTANT

Qu'une collectivité utilise des logements dispersés où les unités sont louées dans le secteur privé ou héberge des personnes dans un logement social ou un logement supervisé en permanence, créer et entretenir des relations efficaces avec les propriétaires et les fournisseurs de logements sont un élément clé du succès. Dans l'étude de cas de Hamilton, on suggère que les relations avec les propriétaires sont tout aussi importantes que celles avec les participants du programme. Obtenir la confiance des propriétaires est essentiel, et aider à renforcer les relations entre le propriétaire et le client est important pour les deux parties.

La participation des propriétaires privés est un facteur critique dans un marché du logement locatif saturé, mais probablement pas aussi difficile qu'on pourrait se l'imaginer. Nos études de cas et l'étude At Home/Chez Soi ont révélé que certains propriétaires adhèrent au programme parce que le financement et les services de soutien offerts par Logement d'abord offrent un genre de garantie de location. Dans d'autres cas, certains propriétaires veulent s'engager parce qu'ils sont intéressés à faire une contribution dans la lutte à l'itinérance. Le point principal est que même dans un marché du logement saturé, les propriétaires peuvent être persuadés de devenir des partenaires de Logement d'abord.

## L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ IMPORTE

Dans la mise en œuvre d'un nouveau programme, il est important de prévoir des normes de prestation de service et de préciser les attentes quant à la qualité et aux résultats du programme. C'est par rapport à ces normes que le programme est mesuré afin d'assurer qu'il continue de répondre aux besoins des clients. Les collectivités qui adaptent l'approche Logement d'abord doivent définir des mesures d'évaluation qui détermineront si le programme est exécuté comme prévu, et s'il respecte ou non les principes de l'approche. L'évaluation du succès d'un programme doit aller au delà des résultats mesurables – quoique l'utilisation des données soit essentielle pour déterminer le succès — et comprendre la recherche qualitative qui incorpore les perspectives d'un éventail d'intervenants, notamment les utilisateurs du service, le personnel de l'organisme communautaire, les propriétaires et le grand public.

# Considérations financières

## L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET DOIT PRENDRE EN CONSIDÉRATION UNE MULTIPLICITÉ DE FACTEURS

En déterminant le coût des programmes axés sur l'approche Logement d'abord, il faut un budget exhaustif qui inclut :

- le personnel du programme, y compris les équipes de GCI et de TCD, - il faut tenir compte des charges de travail;
- les suppléments au loyer – pour combien de personnes, pendant combien de temps, et si et quand les personnes peuvent éventuellement se passer des suppléments au loyer;
- le coût de réparation des unités – une des plus grandes surprises à Edmonton a été le coût de réparation des unités endommagées, et Homeward Trust n'avait pas bien prévu le montant qui devrait être réservé à cette fin.

## DES INVESTISSEMENTS INITIAUX À COURT TERME POURRAIENT ÊTRE REQUIS

L'une des promesses de l'approche Logement d'abord est qu'elle mènera à une reconfiguration et à une réduction éventuelle des services d'urgence. Ceci devrait être le cas particulièrement si on cible les personnes sans abri chroniques et épisodiques, étant donné qu'elles sont les plus grands utilisateurs des services d'urgence. Cependant, les économies (par la réduction des coûts des services d'urgence) ne s'accumuleront pas immédiatement, de sorte que les collectivités pourraient avoir de la difficulté à mettre sur pied de nouveaux programmes axés sur l'approche Logement d'abord sans pouvoir réduire en même temps le coût des autres services. Un investissement initial pourrait être nécessaire avant de mettre en place des services Logement d'abord.

## LES SUPPLÉMENTS AU LOYER SONT IMPORTANTS POUR LE SUCCÈS DE LOGEMENT D'ABORD

La pauvreté est le dénominateur commun chez la population sans abri et sortir les gens de la pauvreté signifie souvent fournir de l'aide financière pour réduire les coûts d'une personne. L'aide au loyer signifie que les propriétaires touchent le loyer du marché pour leurs appartements, et les clients peuvent se permettre de vivre dans ces propriétés. Certains programmes axés sur l'approche Logement d'abord (suivant le modèle

Pathways) assurent que personne ne verse plus de 30 p. cent de son revenu pour le loyer, et accordent des subventions au loyer. Si ce mécanisme n'est pas en place, et les clients doivent verser un pourcentage élevé de leur revenu pour le loyer, il faut sacrifier ailleurs, notamment sur la nourriture. La vulnérabilité nutritionnelle est à la fois un facteur de risque pour la santé physique et pour la santé mentale et peut miner l'engagement social et communautaire.

La gestion des suppléments au loyer pose un défi dans de nombreuses collectivités. Déterminer la durée pendant laquelle une personne ou une famille a ou aura besoin d'un supplément au loyer a une incidence sur la planification et les ressources du programme. Les organismes externes qui financent les suppléments au loyer auront leurs propres modalités et ceci peut mettre en péril le logement d'une personne si elle n'est pas en mesure d'obtenir des suppléments au loyer pendant aussi longtemps qu'elle en aura besoin (pour certaines personnes, ceci pourrait être pendant toute leur vie). Dans l'étude de cas de Victoria, l'objectif initial était de réduire les suppléments au loyer par l'attrition, mais le manque de logement abordable sur le marché signifiait que l'annulation de cet aspect du programme aurait eu un impact négatif grave.

Les suppléments au loyer peuvent aussi poser un problème de capacité, car au cours des années, au fur et à mesure que les personnes sont hébergées dans le cadre de Logement d'abord, la demande pour des suppléments au loyer peut éventuellement supplanter la disponibilité, à moins que certaines personnes puissent ne plus en avoir besoin. Cette situation nous ramène au besoin de développer des options de logements abordables pour aider à répondre à la demande et au besoin.

## LES AUTRES FORMES DE SOUTIEN MATÉRIEL IMPORTANT

Les personnes qui passent de l'itinérance à un logement n'ont habituellement à peu près pas de biens personnels. Il est par conséquent important d'aider dans la mesure du possible les personnes à meubler leur logement. Inspiré par la relation du programme Streets to Homes de Toronto avec une banque d'ameublement, Homeward Trust a mis sur pied FIND, un marché d'ameublement gratuit pour les clients. En 2011, FIND est devenu une entreprise sociale. Elle continue de desservir des clients, mais l'entreprise vend aussi des meubles au public, et réinvestit le profit des ventes dans des programmes de logement et de soutien.



# Enjeux relatifs aux systèmes

## IL Y A UN BESOIN RÉEL DE LOGEMENTS ABORDABLES

Logement d'abord n'a pas de baguette magique qui permettra de résoudre l'itinérance. La mise en œuvre efficace de l'approche peut être gênée par un manque de logements abordables. En ce sens, la mise en œuvre de l'approche Logement d'abord doit être accompagnée d'une stratégie de logement abordable. Pour que l'approche Logement d'abord continue d'être efficace, la disponibilité de différents types de logement est essentielle. Le parc de logements abordables peut être élargi grâce à un mélange d'investissements directs (la construction de nouveaux logements), de zonage (le zonage inclusif, la légalisation et réglementation de logements accessoires), de formules originales de financement et de mesures incitatives pour le secteur privé. Les collectivités doivent travailler ensemble afin d'accorder la priorité aux investissements dans les logements.

## LE SECTEUR DE L'ITINÉRANCE ET LES SYSTÈMES DE LOGEMENT DOIVENT TRAVAILLER EN CONCERTATION

Dans l'étude de cas de Hamilton, on a souligné qu'un grand nombre de défis qui confrontent les clients sont « le résultat des complexités à l'intérieur de ces systèmes plutôt que des situations personnelles complexes ». Les partenaires et les intervenants communautaires des secteurs du logement et de la lutte à l'itinérance doivent travailler ensemble pour assurer des logements viables. Ceci souligne d'autant la nécessité de modèles de systèmes intégrés pour lutter contre l'itinérance.

## LE SUCCÈS EST TRIBUTAIRE DE LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour que l'approche Logement d'abord soit efficace et prenne racine, les fournisseurs de service existants doivent adopter sa philosophie et avoir la volonté d'accomplir les choses différemment. Logement d'abord ne doit pas être perçu comme une menace, mais comme une opportunité, même s'il faut modifier la mission et les rôles des services existants.

Dans l'étude de cas de la Calgary Homeless Foundation (CHF), on souligne que le changement aux systèmes constituait un grand défi mais un défi qui a été géré

efficacement. La gestion du changement doit être basée sur une solide étude de cas, un leadership fort et des conditions favorables au changement. La communauté doit être impliquée. La planification et la mise en œuvre doivent nécessairement se faire de manière à assurer le succès et à réduire les perturbations dans les services. Le modèle de changement adopté à Calgary constitue un exemple intéressant.

## LA LIMPIDITÉ DES RÔLES EST IMPORTANTE

Une approche systémique à Logement d'abord, où on s'attend à ce que toutes les organisations adhèrent à sa philosophie, ne signifie pas nécessairement que tous les fournisseurs font directement le travail qui découle de la mise en œuvre de l'approche. Dans le cadre d'un modèle de partenariat, chaque organisation assurera la prestation des services aux clients selon leurs fonctions. Le programme « The Vivian » à Vancouver compte beaucoup sur ses partenaires pour partager le travail. Le personnel de The Vivian fournit l'expertise dans l'hébergement des clientes et assure des services de soutien aux résidentes, mais d'autres partenaires s'occupent des questions comme les soins de santé, la réduction des préjudices et l'insécurité alimentaire.

Un bon nombre des études de cas ont souligné qu'il fallait séparer les fonctions de soutien aux propriétaires/soutien financier aux clients des fonctions des travailleurs sociaux qui donnent du soutien émotif ou assure la prestation du programme aux clients. Il est difficile d'être à la fois le propriétaire et le conseiller. Pour gagner la confiance des clients, il est préférable de séparer les fonctions.

Les équipes de TCD et de GCI possèdent des compétences de haut niveau et devraient par conséquent être responsables des interventions et de fournir le soutien nécessaire pour lequel ils ont le mandat et l'expertise. Il y a des aptitudes et des compétences clés associées aux équipes de GCI et de TCD, que d'autres fournisseurs ne possèdent pas. Dans un même ordre d'idées, un programme d'échange de seringues ou une banque alimentaire fournira de l'aide à un client, aide qui n'est pas considérée comme faisant partie des services offerts par une équipe de TCD ou de GCI.

# Enjeux relatifs aux clients

## L'IMPORTANCE DE FAIRE CORRESPONDRE LE SOUTIEN AUX BESOINS DU CLIENT ET À LA GRAVITÉ DU CAS EST UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA GESTION DE CAS

La Calgary Homeless Foundation (CHF) a trouvé que les évaluations de la gravité des cas étaient essentielles pour bien utiliser les ressources. Par exemple, certains clients dont les besoins étaient élevés recevaient des services de soutien inadéquats et auraient eu besoin d'une équipe de TCD. À défaut de le faire, des problèmes peuvent survenir et mettre en péril la stabilité du logement. Dans un même ordre d'idées, certains clients qui avaient été assignés à une équipe de TCD n'avaient vraiment pas besoin de soutien à long terme – une équipe GCI pourrait avoir été plus appropriée pour les aider à se stabiliser. Susan McGee de Homeward Trust à Edmonton déclare :

« Il arrive que lorsqu'un client est logé, ses problèmes et le soutien dont il a besoin ne sont pas tout de suite évidents et une personne qui peut sembler assez « stable » peut avoir des problèmes de santé mentale importants qui deviennent plus manifestes lorsque d'autres facteurs comme le logement et la santé physique s'améliorent. Ou inversement, une personne peut avoir été dans la rue pendant longtemps et on suppose que ses problèmes sont très complexes, mais lorsque les difficultés de survie quotidienne de l'itinérance s'amenuisent, elle se porte très bien. »  
[traduction libre]

## L'APPARIEMENT DU TYPE DE LOGEMENT AU BESOIN DU CLIENT EST AUSSI IMPORTANT

Certaines personnes composent bien avec le modèle de logement dispersé et le préfèrent à un logement identifié à l'itinérance, aux problèmes de santé mentale ou à d'autres situations marginalisantes. D'autres personnes peuvent préférer des modèles institutionnels ou d'habitation collective et les trouver moins stigmatisants. Encore ici, le choix du client prime, un principe fondamental de l'approche Logement d'abord.

## LES TROIS PREMIERS MOIS SONT UNE PÉRIODE DE TRANSITION CRUCIALE

Pour les clients logés par Logement d'abord, les trois premiers mois sont souvent les plus difficiles alors que les clients se stabilisent et s'ajustent à un nouveau mode de vie. De nombreux clients ont été institutionnalisés après un long séjour dans les refuges et ont de la difficulté à vivre en autonomie. L'équipe At Home/Chez Soi a trouvé que c'est souvent à ce moment que la stabilité du logement est le plus fragile et qu'ensuite, les choses commencent à se placer. C'est un bon moment pour s'assurer que le client reçoit un soutien régulier et pour tenter de l'intégrer dans sa nouvelle collectivité. Il est essentiel à ce moment de fournir le soutien émotif et l'accès aux services et aux activités communautaires, particulièrement si le client a emménagé à un nouvel endroit. Susan McGee (2013) de Homeward Trust à Edmonton a aussi remarqué que « plusieurs mois peuvent être nécessaires avant que l'on parvienne au jumelage le plus optimal entre les besoins du client et le soutien approprié ».

## S'IL Y A POSSIBILITÉ D'EXPULSION, IL FAUT GÉRER LE PROCESSUS

Encore une fois, il est essentiel de créer des partenariats avec les propriétaires et les gérants d'immeubles. Il est utile que la personne qui aide le client ne soit pas la personne qui gèrera l'expulsion du logement, les dommages, les paiements en retard, etc. S'inspirant de l'approche de Pathways de New York et du programme Rapid Exit de Hennepin County, la CHF a été en mesure de rallier les propriétaires et les gérants d'immeubles en démontrant qu'elle pouvait agir comme médiateur efficace entre les clients et les propriétaires pour réduire le risque d'expulsion. D'autres stratégies clés sont attrayantes pour les propriétaires et réduisent le risque d'expulsion :

- le loyer est garanti;
- si un locataire doit être expulsé, l'organisme de logement s'en occupera;
- tous les dommages éventuels seront couverts par l'organisme de logement.



## N'ABANDONNEZ PAS LES CLIENTS

Une politique de non-retour à l'itinérance est importante. Pour tous les clients au cours des trois premiers mois et pour ceux ayant des problèmes de santé mentale et de toxicomanie complexes, l'expulsion ou la perte du logement est toujours un risque. Les équipes doivent être prêtes à s'engager dans la prévention de l'expulsion et à trouver d'autres formes de logement pour les personnes lorsqu'elles ne peuvent plus vivre dans leur demeure actuelle.

## CERTAINS CLIENTS PEUVENT ÊTRE DIFFICILES

Il peut être difficile de loger certaines personnes, y compris celles ayant un passé d'incendie criminel ou qui sont violentes, et également difficile de les maintenir logées. Elles peuvent aussi saboter les relations avec les propriétaires. Il est possible de trouver un logement et des services de soutien appropriés pour ces personnes, mais un effort extraordinaire pourrait être nécessaire.

## L'APPORT DU CLIENT DANS L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME EST ESSENTIEL

Lorsque vous prenez des décisions qui concernent la vie des personnes, les solutions les plus efficaces ont besoin de l'apport de ces mêmes personnes. Aucune approche n'est universelle. Ce qui fonctionne pour l'un ne fonctionne pas nécessairement pour l'autre et, pour cette raison, il est essentiel de créer des opportunités pour engager le client depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre.

Comme démontré dans le cas d'Edmonton, si vous créez et assurez la prestation de services pour les Autochtones, la manière dont ils sont engagés dans la prise de décision et la gouvernance aura une incidence sur l'efficacité du programme ou du service. Il est important de ne pas voir l'itinérance des Autochtones simplement en termes de prestation de service, mais il faut penser également à la manière dont les Autochtones peuvent être engagés dans les solutions à l'itinérance.



*Il est important de ne pas voir l'itinérance des Autochtones simplement en termes de prestation de service, mais il faut penser également à la manière dont les Autochtones peuvent être engagés dans les solutions à l'itinérance.*



## Viabilité

La question de la viabilité doit être soulevée au niveau du programme et de la personne pour que le programme soit efficace. Un engagement envers un investissement accru est aussi nécessaire.

### VIABILITÉ AU NIVEAU DU PROGRAMME

Le financement pour les programmes axés sur l'approche Logement d'abord doit être pluriannuel, car c'est une catastrophe si un programme ne peut garantir un soutien à plus long terme aux personnes qu'il héberge. Un projet triennal de Logement d'abord sans durabilité du financement après l'échéance laisse un grand nombre de personnes dans une situation vulnérable et qui auraient pu être hébergées autrement.

### VIABILITÉ AU NIVEAU DE LA PERSONNE

Les besoins des clients d'un programme axé sur l'approche Logement d'abord diffèrent. Certains n'ont que de faibles besoins et peuvent avoir besoin d'aide seulement pour obtenir un logement et le payer à court terme. À l'autre extrême, d'autres auront besoin du soutien d'une équipe de TCD ou d'un logement supervisé pour le reste de leur vie. Un programme axé sur l'approche Logement d'abord efficace doit déterminer comment satisfaire les besoins, qui comble ces besoins et qui paie la note. Les suppléments au loyer deviennent un problème pour certaines personnes de sorte que les programmes qui fournissent du soutien pour une année seulement, par exemple, devront se pencher sur la façon de maintenir le loyer.

### UN INVESTISSEMENT INITIAL SERA VRAISEMBLABLEMENT REQUIS

Avant de réaliser des économies, un investissement additionnel sera nécessaire dans le secteur de la lutte contre l'itinérance. L'un des défis de Logement d'abord est qu'il a besoin d'un nouvel investissement immédiat, avec la promesse qu'il réduira le coût des services d'urgence à long terme. Cependant, il pourrait falloir attendre plusieurs années avant qu'il y ait une incidence sur le nombre de personnes utilisant les services d'urgence, permettant ainsi des économies dans ces services et une réaffectation des ressources à Logement d'abord. La diminution des dépenses sera tributaire d'un grand nombre de facteurs, notamment des partenariats, d'une augmentation du parc de logements abordables, de l'utilisation des suppléments au loyer et d'un programme de prévention de l'itinérance efficace.

# Gestion des données et évaluation

## L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DOIT FAIRE PARTIE DE TOUT PROCESSUS DE PLANIFICATION

L'évaluation du programme n'est pas seulement importante pour démontrer l'efficacité du programme et le rendement social de l'investissement, mais elle est aussi essentielle pour poursuivre l'amélioration du programme. L'évaluation du programme permet de déterminer ses lacunes et aide à accroître la compréhension de l'efficacité du programme pour différentes sous-populations. L'évaluation doit déterminer ce qui fonctionne et pour qui, et sous quelles conditions. Il est important que les bailleurs de fonds reconnaissent le besoin d'évaluation et que les outils et les ressources soient intégrés à un modèle de financement qui laisse place à une évaluation.

## LES RECENSEMENTS PONCTUELS DOIVENT ÊTRE ADOPTÉS

Ces recensements permettent aux collectivités de créer des mesures précises de leur progrès à mesure qu'elles mettent en œuvre leurs programmes axés sur l'approche Logement d'abord. Sans mesure de comparaison de base, il est très difficile, voire impossible, pour les collectivités de savoir si leurs efforts portent fruits ou non. Les recensements ponctuels créent les statistiques, les plans décennaux créent les objectifs et l'approche Logement d'abord constitue la réponse à la réduction de l'itinérance.

## LES SYSTÈMES DE DONNÉES AVEC DES INDICATEURS CLÉS SONT IMPORTANTS POUR MESURER LE PROGRÈS

Les collectivités qui ont développé et mis en œuvre des systèmes intégrés sont habituellement dotées de systèmes de gestion de l'information, qu'il s'agisse du Système d'information sur les personnes et les familles sans abri (SISA), du Service Prioritization Decision Assistance Tool (SPDAT) ou du Homeless Management Information System (HMIS). De tels systèmes peuvent suivre automatiquement et enregistrer l'accès aux dossiers des clients selon la raison de l'accès, la date et l'heure. Un des plus grands avantages du HMIS est sa capacité de produire des rapports qui décrivent les caractéristiques des clients, les résultats des services qu'ils reçoivent ainsi que l'information opérationnelle générale sur l'organisme. Les collectivités doivent se soucier des indicateurs de rendement clés et prendre le temps d'en développer pour elles, selon leurs priorités et les circonstances locales. Les systèmes de gestion de données permettent :

- de recueillir des données normalisées pour tout le système;
- de mieux comprendre les expériences longitudinales ou les expériences dans le temps;
- d'offrir des services qui répondent davantage aux besoins des clients grâce à la coordination des services.

## RÉFÉRENCES

Evans, W.G. *Housing First : An interview with Sam Tsemberis*. Rockville, Md. SAMSA, 2012.

Gaetz, S. Fiona S. & Tanya G. (Eds). *Housing First in Canada : Supporting Communities to End Homelessness*. Toronto : Canadian Homelessness Research Network Press, 2013.

McGee, S. Communication personnelle, 2013.

CRÉDITS PHOTOS : P. 133 ZACHARY KORB,  
P. 134 CHRISTOPHER COTRELL, P. 135 DAMIAN ALI

