RAPPORT DE RECHERCHE

LES PRATIQUES EXEMPLAIRES D'INTERVENTION AUPRÈS DES SANS-ABRI

SÉRIE SUR LES BESOINS PARTICULIERS DE LOGEMENT

Canada

SCHL CMHC
AU CŒUR DE L'HABITATION

LA SCHL : AU CŒUR DE L'HABITATION

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'organisme national responsable de l'habitation.

Forte de plus d'un demi-siècle d'expérience, la SCHL collabore avec les organismes communautaires, le secteur privé, les organismes sans but lucratif et tous les paliers gouvernementaux afin de trouver des solutions novatrices aux problèmes actuels en matière d'habitation, de prévoir les besoins de demain et d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens.

Dans toutes les régions du pays, la SCHL aide les Canadiens à disposer d'une vaste gamme d'options de financement novatrices et abordables. Par ses activités de recherche, la SCHL contribue à la prospérité du secteur de l'habitation. Elle collabore avec ses partenaires provinciaux et territoriaux, les organismes non-gouvernementaux et le secteur privé dans le but de mettre en œuvre le plan d'action du gouvernement fédéral en matière d'habitation et par le fait même, elle aide les Canadiens de tous les milieux à avoir accès à des logements de qualité, à prix abordable. De plus, la SCHL travaille de concert avec ses partenaires gouvernementaux et le secteur de l'habitation pour accroître la présence du Canada sur le marché mondial et partager son expérience et son savoir-faire dans le domaine du logement.

Dans tout ce qu'elle fait, la SCHL veille à ce que les Canadiens aient accès à un large éventail de logements de qualité, à prix abordable, et elle favorise la création de collectivités et de villes dynamiques et saines partout au pays.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, visitez le site Web de la SCHL à l'adresse suivante : www.schl.ca

Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone : 1 800 668-2642
ou par télécopieur : 1 800 245-9274.
De l'extérieur du Canada : (613) 748-2003; télécopieur : (613) 748-2016

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès des personnes handicapées à l'information. Si vous désirez obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1 800 668-2642.

Documentation des pratiques exemplaires d'intervention auprès des sans-abri

Préparé par :
les organismes ayant produit les pratiques exemplaires
Coordonné par : Luba Serge, Consultant en logement

pour la :
Division de la recherche, Société canadienne d'hypothèques et de logement
Agent de projet : Gloria Neufeld Redekop

L'un des moyens que prend la SCHL pour améliorer les conditions de logement et de vie au Canada consiste à publier le résultat de ses recherches. Il suffit de s'adresser à la SCHL pour obtenir une liste de publications disponibles traitant des divers aspects sociaux, économiques, environnementaux et techniques du logement.

Appelez-nous au 1 800 668-2642 ou venez nous voir à notre site Internet : www.cmhc-schl.gc.ca

This publication is also available in English under the title: *Documentation of Best Practices Addressing Homelessness,* PE0358.

Cette recherche a été financée (en partie) par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). La qualité rédactionnelle de ce rapport, son contenu et les opinions qui y sont émises sont de l'auteur (des auteurs). La SCHL ne saurait en assumer la responsabilité et se dégage de toute obligation relativement aux conséquences résultant de l'utilisation que le lecteur pourrait faire des renseignements, des matériaux ou des techniques qui y sont décrits.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Documentation des pratiques exemplaires d'intervention auprès des sans-abri

Publ. aussi en anglais sous le titre : Documentation of best practices addressing homelessness research report

ISBN 0-660-96229-2
No de cat. NH15-329/1999F

1. Sans-abri – Canada
2. Sans-abri – Logement – Canada
3. Sans-abri, Services aux – Canada
I. Scciété canadienne d'hypothèques et de logement

HV4509.D62 1999 362.5'8'0971 C98-980355-7

© 1999, Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits réservés. La reproduction, l'entreposage ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie ou par microfilm, sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays. La traduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage est interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Imprimé au Canada
Réalisation : SCHL

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

SANDY MERRIMAN HOUSE 3

LOOKOUT EMERGENCY AID SOCIETY 21

COMMUNITY ACTION PLAN 33

NATIVE WOMEN'S TRANSITION CENTRE 43

ROSSBROOK HOUSE 57

STREETCITY 69

ANGLICAN SOCIAL SERVICES CENTRE/CENTRE 454 97

LA FÉDÉRATION DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF
D'HABITATION DE MONTRÉAL 111

CENTRE RÉSIDENTIEL ET COMMUNAUTAIRE JACQUES-CARTIER 131

PHOENIX YOUTH PROGRAMS 153

INTRODUCTION

L'expression « pratiques exemplaires » est utilisée dans de nombreux contextes pour désigner les actions, les initiatives ou les projets dont les autres peuvent tirer des enseignements, en les adaptant à leur propre situation. Les pratiques exemplaires qui sont décrites dans le présent document constituent des démarches innovatrices, applicables à d'autres organisations, qui ont contribué à améliorer de façon concrète et durable les conditions de vie de personnes sans-abri au Canada.

Dans le cadre de discussions avec les organismes qui interviennent auprès des sans-abri, on a convenu qu'il serait utile de faire connaître ces pratiques exemplaires. Les initiatives à considérer, de même que les critères à utiliser pour le choix des pratiques exemplaires, ont été proposés par le Groupe de discussion sur les sans-abri (formé de représentants d'administrations municipales et provinciales et de ministères fédéraux, ainsi que d'organisations nationales qui s'intéressent au problème des sans-abri) du Comité national de recherche sur le logement.

Les critères de sélection ayant présidé au choix des pratiques exemplaires sont les suivants :

- la participation des sans-abri et des organisations de première ligne à l'élaboration de solutions;
- l'habilitation des sans-abri afin qu'ils puissent accéder aux services, acquérir des compétences et cheminer constamment vers une plus grande autonomie;
- la création d'un environnement sûr, particulièrement pour les groupes vulnérables comme les femmes, les enfants et les jeunes;
- la fourniture de services variés visant à répondre aux besoins des différentes clientèles de sans-abri.

Dix projets, provenant d'un échantillon représentatif d'organismes oeuvrant auprès des sans-abri, ont été choisis afin d'être documentés. Ces projets représentent les divers types de démarches visant à répondre aux besoins des sans-abri (p. ex., la prévention, le travail de rue, l'hébergement, la réhabilitation et le soutien au logement), les différentes régions géographiques du Canada, ainsi que les types de clientèles (p. ex., les femmes avec enfants, les jeunes et les hommes seuls). Les descriptions des projets ont été rédigées par les organismes eux-mêmes, grâce à des fonds de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Six projets ont été documentés en détail et comprennent un résumé, une fiche signalétique, un historique du projet, un profil de la clientèle, un profil de gestion et un profil financier, ainsi qu'une description des principes d'action et de l'approche d'ensemble qui sous-tendent le projet. Quatre autres projets ont fait l'objet d'une documentation plus sommaire.

Sandy Merriman House

Préparé par :

Victoria Cool Aid Society

(Victoria, Colombie-Britannique)

RÉSUMÉ

Sandy Merriman House, une maison de quinze lits pour l'hébergement des femmes, est née d'une initiative appelée le Projet des femmes du centre-ville. Il s'agissait d'une initiative de développement communautaire faisant participer les femmes sans-abri et à faible revenu à la solution de leurs besoins d'hébergement et de logement. Tous les paliers de gouvernement ont participé au financement du processus, et les capitaux pour la création d'une maison d'hébergement sont venus de plusieurs ministères provinciaux. La phase de construction comprenait un programme de formation qui a permis aux femmes de la rue et aux chômeuses chroniques d'acquérir des compétences et de l'expérience de travail tout en aidant à la construction de la maison d'hébergement. Le coût en immobilisations a été de 1 629 000 $, dont 444 000 $ de coûts d'acquisition de la propriété.

Voici certains des facteurs qui ont contribué au succès du projet :

- la coordonnatrice du projet avait une grande capacité de mobilisation et de coordination des ressources d'organismes variés;
- la collectivité du centre-ville avait un sens profond d'appartenance au projet, grâce au processus de développement communautaire appliqué aux stades initiaux;
- le quartier était très favorable; et
- il y a eu un engagement de maintenir l'approche d'inclusion, axée sur les pairs, jusqu'au stade du fonctionnement.

Les obstacles auxquels s'est heurté le Projet des femmes du centre-ville comprennent :

- l'absence de consensus sur la priorité relative de la formation et de la construction;
- la toxicomanie des stagiaires; et
- la difficulté de travailler avec des organismes de financement variés.

Les leçons tirées du Projet des femmes du centre-ville comprennent les suivantes :

- établir un solide mécanisme de consultation des collectivités cibles et
- tirer parti des leçons des autres centres pour la conception.

Sandy Merriman House (SMH) offre de l'hébergement de nuit entre 19 h et 10 h 30 et un programme quotidien d'accueil entre 11 h 30 et 19 h. Les deux volets du programme offrent :

- des environnements sécuritaires, confortables et accueillants;
- des repas;
- des installations de buanderie et des douches;
- des consultations individuelles; et
- des aiguillages sur les organismes communautaires et groupes de soutien.

Le Centre d'accueil offre également :

- des discussions de groupe sur les questions de dynamique de vie;
- des visites des organismes locaux;
- un accès à un ordinateur; et
- des collations libre-service.

La maison d'hébergement sert en moyenne 470 femmes par an. La durée moyenne du séjour est de huit jours. En 1998, le programme d'accueil de SMH a accueilli 1 090 femmes, dont 777 qui n'ont pas utilisé l'hébergement. De nombreuses clients sont sans-abri et sont aux prises avec une maladie mentale grave et persistante. Un grand nombre travaillent dans l'industrie du sexe.

SMH fonctionne dans un modèle de soutien des pairs. Le personnel s'efforce de ne pas porter de jugements, d'offrir une aide respectueuse, et de ne donner des conseils que lorsqu'on lui en demande. SMH offre ses services dans un cadre fondamentalement de responsabilisation,

reconnaissant que les femmes qu'elle sert ont typiquement eu des expériences négatives des institutions et des services grand public. La création d'un climat où les clientes peuvent acquérir un sentiment d'appartenance de leur maison est le déclencheur qui amorce l'inversion des comportements d'aliénation et de marginalisation.

SMH aura trois principaux défis à relever au cours des cinq prochaines années :

- expansion et diversification du financement;
- élaboration de normes de fonctionnement et manuel de politiques et procédures; et
- création de logements permanents et abordables.

Sandy Merriman House
809, avenue Burdett
Victoria, Colombie-Britannique V8W 1K8

Description

Sandy Merriman House (SMH), une maison de quinze lits pour l'hébergement des femmes, est une maison du patrimoine remise en état située dans le centre-ville de Victoria. Elle est actuellement administrée par la Victoria Cool Aid Society, grand organisme sans but lucratif qui administre aussi le Streetlink Emergency Shelter et le Centre d'hébergement d'urgence Kiwanis. SMH est en service depuis décembre 1995.

Motivation

Avant l'ouverture de SMH, Victoria n'avait pas de services spécifiquement ciblés sur les femmes sans-abri et mal logées. Les hommes forment la majorité écrasante de la clientèle des maisons d'hébergement d'urgence, et les femmes se sont dites mal à l'aise et parfois menacées dans leur sécurité lorsqu'elles séjournaient dans les centres existants.

Finances

Le coût en immobilisations de SMH a été de 1 629 000 $, dont 444 000 $ de coûts d'acquisition de la propriété. Le coût de fonctionnement annuel, y compris du programme d'accueil, est de l'ordre de 416 000 $.

Sources de financement

La construction de SMH (dans le cadre du Projet des femmes du centre-ville) a été financée par le ministère des Services sociaux, le ministère de l'Emploi et de l'Investissement, et le ministère des Habiletés, de la Formation et du Travail. Le fonctionnement de Sandy Merriman est financé par le ministère des Ressources humaines de la Colombie-Britannique.

Clientèle

La vaste majorité des clientes de SMH (85 %) sont des femmes de 19 à 45 ans. Un grand nombre sont sans-abri et souffrent d'une maladie mentale grave et persistante. Beaucoup travaillent dans l'industrie du sexe. Les obstacles les mieux documentés auxquels se heurtent les clientes de SMH sont les questions de santé mentale, la toxicomanie, les handicaps, les antécédents d'abus, le manque d'instruction, et le manque d'expérience de travail.

Services offerts

SMH offre un hébergement de nuit entre 19 h et 10 h 30, et un programme d'accueil de jour entre 11 h 30 et 19 h. Les deux volets du programme offrent des repas, des installations de buanderie et des douches, des consultations individuelles, et des aiguillages sur les organismes communautaires et groupes de soutien. Le volet d'accueil offre aussi des groupes de discussion sur les questions de dynamique de la vie, des visites des organismes communautaires, un accès à un ordinateur, et des collations en libre-service.

Caractéristiques innovatrices

SMH a plusieurs caractéristiques innovatrices :

- l'offre de services aux femmes sous l'influence de la drogue et/ou de l'alcool;
- un petit centre, qui ressemble à une maison;
- l'inclusion de services hors hébergement, par le programme d'accueil; et
- un haut niveau d'acceptation des suggestions des clientes.

Principaux défis pour les cinq prochaines années
SMH et Cool Aid auront trois principaux défis à relever au cours des cinq prochaines années :

- expansion et diversification du financement;
- élaboration de normes de fonctionnement et d'un manuel de politiques et procédures; et
- création de logements permanents, à prix abordable.

Personne-ressource

Chris Downing, directrice
Tél : (250) 480-1408
Télécopieur : (250) 480-1548

Historique du Projet des femmes du centre-ville : phase de développement

Motivation, définition du besoin, principaux intervenants au stade du développement
Le Projet des femmes du centre-ville a été motivé par la constatation d'une prédominance masculine dans les maisons d'hébergement et les autres services sociaux du noyau central de Victoria. Un projet de développement communautaire de deux ans avec les sans-abri du centre-ville de Victoria s'était intéressé essentiellement aux hommes. L'experte-conseil en planification sociale de la ville de Victoria, Jannit Rabinovitch, et ses partenaires dans cette initiative ont compris la nécessité d'un processus axé sur les femmes pour répondre à des besoins comme l'hébergement d'urgence.

Victoria n'avait pas de services sociaux spécifiquement ciblés sur les femmes sans-abri et mal logées. Certes, les femmes avaient accès à une gamme de services dans le centre-ville, mais les hommes formaient la majorité écrasante des habitués de la Soupe populaire (le 9-10 Club), de l'Open Door, du Streetlink Emergency Shelter, du Gateway Emergency Shelter et de la Victoria Street Community Association. Certaines femmes se disaient mal à l'aise et parfois menacées dans les maisons d'hébergement existantes.[1]

Le Projet des femmes du centre-ville a pris forme au début de 1994 en tant qu'initiative de développement communautaire visant à faire participer les femmes pauvres à la réponse à leurs besoins. La coordonnatrice du projet, Jannit Rabinovitch, raconte la naissance du projet :

> «Tout a commencé avec moi, grâce à un financement de l'initiative provinciale des collectivités en santé et de la ville de Victoria. Nous avions aussi une rédactrice, financée par le Secrétariat d'État. Au départ, une seule femme de rue acceptait de vraiment se confier à moi. À la longue, j'ai fini par établir un rapport avec quatre femmes du centre-ville : une prostituée/toxicomane, une ex-détenue, une Autochtone physiquement handicapée, et une ex-intervenante du milieu.»

Le processus communautaire qui a suivi a comporté six mois de grandes assemblées publiques (chacune attirant 35-60 femmes), tenues à différents endroits du centre-ville. Il en a jailli une foule d'idées, et la création d'une maison d'hébergement d'urgence est devenue très prioritaire. Ce ne sont pas les idées qui ont manqué dans la planification de ce centre. Le logement, la formation et l'emploi ont été définis comme priorités à long terme.

Contexte politique et social

Selon le solide consensus dégagé parmi les fournisseurs de service et les membres de la collectivité, les programmes découlant du projet devaient s'articuler sur les gens de la rue.

La première initiative du projet, la création d'une maison d'hébergement d'urgence pour femmes, a été réalisée sous les auspices de la Greater Victoria Women's Shelter Society.

La coordonnatrice du projet a constitué le pont entre le monde des femmes de la rue et les bureaucrates. Elle s'est employée à trouver comment mettre en œuvre les recommandations découlant du processus communautaire. Elle s'est activée à cette fin à mener un lobby et à trouver de l'argent dans les divers ministères. De dire Mme Rabinovitch : *«Je faisais fonction d'interprète — les gens de la rue ne venaient pas aux réunions avec le gouvernement. Impossible de les mettre ensemble.»*

Le financement pour l'achat de la propriété et la construction du centre est venu du ministère des Services sociaux, du ministère de l'Emploi et de l'Investissement (demande de compte spécial BC21, appuyée par le ministère de l'Égalité des femmes); et du ministère des Habiletés, de la Formation et du Travail. Le processus de développement a été financé par les Programmes

de promotion de la femme du Secrétariat d'État; l'Initiative des collectivités en santé du ministère de la Santé; le ministère du Procureur général; et la Ville de Victoria. Le financement de la recherche, de la rédaction et de l'élaboration du programme a été assuré par le Service de la santé du district régional de la capitale et l'Université de Victoria.

Objectifs de la phase de construction
La phase de construction avait deux ensembles d'objectifs : les objectifs liés à la formation des femmes défavorisées et les objectifs liés à la construction même.

Les clientes visées de la maison d'hébergement sont intervenues dans la phase de construction en tant que participantes au programme de formation des habiletés en construction du Projet des femmes du centre-ville. Le programme avait pour objet de former des chômeuses chroniques en charpenterie de base. L'acquisition de compétences monnayables et l'accomplissement de travail de perfectionnement professionnel se voulaient des étapes vers le retour dans la main-d'œuvre. Le programme a mis l'accent sur l'amélioration de l'employabilité et de l'estime de soi par une expérience pratique du travail rémunéré, un soutien de mentorat, l'enseignement individuel, le processus de groupe et le counselling. Les objectifs précis de formation étaient :

- faire acquérir des compétences en construction à jusqu'à douze assistées sociales, ou améliorer leurs compétences déjà acquises;
- les préparer à faire face aux réalités d'un chantier de construction;
- leur faire acquérir des compétences en mathématiques ou améliorer leurs compétences déjà acquises;
- les aider à acquérir une dynamique de vie et à traiter de questions de développement personnel pour les aider à surmonter les obstacles à l'emploi.[2]

Les objectifs liés à la construction étaient tout simplement d'effectuer les rénovations à temps et selon le budget. Ces objectifs venaient en conflit avec les objectifs de formation. Compte tenu de la réalité des échéanciers et des budgets de construction, le projet a eu du mal à trouver un juste équilibre entre la nécessité d'aider les femmes à surmonter les obstacles personnels et contextuels et de respecter les contraintes d'un projet de construction.

Obstacles survenus et facteurs de facilitation
Les obstacles qu'a dû surmonter le Projet des femmes du centre-ville comprennent les suivants :

- **Priorité de la formation sur la construction.** L'équipe du projet a contesté la quantité de counselling que les participantes devaient recevoir. Il y a eu des divergences idéologiques pendant la formation, particulièrement au sujet du défi appelant à combiner l'activité axée sur les résultats (construction) avec le processus de développement personnel des participantes. La communication a été interrompue, et les réunions de personnel ont cessé.

- **Toxicomanie des stagiaires.** La toxicomanie et l'alcoolisme de certaines stagiaires n'ont pas cessé, malgré un accord signé les obligeant à ne pas consommer. Étant donné que la non-consommation est habituellement temporaire dans cette population, il aurait été utile d'avoir dans l'équipe du projet un membre dont les antécédents étaient surtout dans le domaine de l'alcoolisme et de la toxicomanie.

- **Diversité des organismes de financement.** Un des principaux défis de la mise en oeuvre du projet a été de travailler avec les divers ministères intervenants. La coordonnatrice a passé beaucoup de temps en réunions pour coordonner la participation des divers organismes de financement. En rétrospective, toutefois, elle a reconnu que l'intervention de plusieurs organismes différents était *«absolument essentielle pour travailler en dehors des paramètres des programmes existants.»*

Les facteurs de facilitation qui ont contribué au succès du projet comprennent les suivants :

- **Grande compétence de la coordonnatrice du projet.** Ainsi qu'il est indiqué plus haut,

la coordonnatrice du projet avait de grandes habiletés en travail direct avec la clientèle visée et pour la mobilisation et la coordination des ressources d'organismes variées. Le projet a été un succès, en partie à cause de cette combinaison des capacités d'inspirer confiance et d'obtenir la participation des femmes de rue et des capacités de travailler avec de multiples bureaucraties.

- **Sentiment d'appartenance au sein de la collectivité du centre-ville.** La collectivité du centre-ville avait un fort sentiment d'appartenance face au projet, en raison du processus inclusif de développement communautaire qui est survenu aux stades initiaux (voir la section «Motivation» plus haut).

- **Appui du quartier.** Le quartier a été très favorable au projet, en partie parce que l'immeuble était délabré. Les propriétaires et les résidents des petits immeubles d'appartements du quartier ont accueilli avec soulagement la proposition du projet de transformer un immeuble laid en immeuble du patrimoine magnifiquement restauré.

- Engagement envers une approche axée sur les clientes. Le projet était animé d'un vigoureux engagement envers une approche inclusive axée sur les clientes. La participation des femmes de rue à la construction d'une maison d'hébergement pour leur collectivité était un moyen innovateur de les responsabiliser. Cette approche a donné le ton au fonctionnement subséquent du centre dans un modèle de soutien des pairs (voir la section «Principe d'action et approche d'ensemble» ci-après.)

Leçons tirées

Les leçons tirées du Projet des femmes du centre-ville comprennent les suivantes :

- **Établir un vigoureux mécanisme de consultation.** Le projet n'a pas établi de mécanisme structuré de rassemblement des idées. En rétrospective, Mme Rabinovitch a dit regretter de ne pas avoir obligé l'organisation qui s'est chargée du projet à rendre des comptes à la collectivité : *«L'autorité finale est revenue à la Women's Shelter Society, qui a pris les décisions stratégiques et fonctionnelles et sans consultation. Les quatre responsables de la formation répondaient au Conseil. Cela est devenu une structure de pouvoir traditionnelle, malgré les meilleures intentions.»*

- **Tirer parti des leçons des autres centres pour éclairer la conception.** Une observation et une consultation plus poussées d'autres maisons d'hébergement d'urgence auraient peut-être pu aider à éviter certains problèmes. De faire observer la directrice générale de Cool Aid, Jane Dewing : *«Ils auraient dû rattacher une salle à manger au Centre d'accueil. Il n'y avait pas de lien avec Cool Aid au sujet du Centre d'hébergement d'urgence Kiwanis à propos de ce qui a marché et de ce qui n'a pas marché.»* Le personnel de SMH a fait valoir que le réfrigérateur et le lave-vaisselle auraient dû être de qualité commerciale. Une autre lacune de conception était que l'étage supérieur du centre, une grande pièce de grenier, n'avait aucune utilisation particulière, si bien qu'il s'est trouvé sous-utilisé.

Historique de Sandy Merriman House : phase opérationnelle

L'établissement a été nommé en l'honneur de l'une des femmes qui a participé à la phase de construction. Sandy Merriman est décédée d'une surdose accidentelle de drogue, et les autres participantes tenaient absolument à ce que la maison d'hébergement porte son nom.

Dans les semaines précédant l'ouverture, on a découvert qu'il n'y avait de fonds que pour exploiter la maison d'hébergement seize heures par jour. Sept mois après l'ouverture, SMH a obtenu du financement par l'entremise du Fonds des services communautaires du ministère des Ressources humaines pour l'ouverture du programme d'accueil de jour. Ce programme a permis à SMH de se rapprocher davantage de

l'objectif initial d'un service de 24 heures sur 24. Il a aussi donné l'occasion d'offrir un soutien individuel. Par le programme d'accueil, SMH a pu se mettre au service des femmes qui n'étaient pas déjà à la maison d'hébergement.

En mars 1998, la Greater Victoria Women's Shelter Society (GVWSS) a transféré la responsabilité du fonctionnement de SMH à la Victoria Cool Aid Society. Une évaluation d'un expert-conseil du ministère des Ressources humaines en 1997 a révélé que la GVWSS n'avait pas la capacité d'organisation voulue pour administrer SMH, et lui a recommandé soit de se donner cette capacité soit de laisser un autre organisme administrer le centre. Malgré d'intenses pressions de la collectivité réclamant une plus grande transparence par l'admission d'autres membres au conseil existant, la GVWSS a refusé. Les relations entre le conseil et la directrice de SMH ont continué de se dégrader. Lorsque la GVWSS a signifié son intention d'éliminer le poste de directrice de SMH, le ministère des Ressources humaines (le seul organisme de financement de SMH) est intervenu. Dans une lettre à la rédaction du quotidien local, les administrateurs de la GVWSS ont invoqué l'ingérence du ministère comme principale raison les ayant fait renoncer à la responsabilité de SMH.

La Victoria Cool Aid Society, qui est un organisme relativement important, avait l'infrastructure nécessaire pour administrer SMH et assurer les systèmes de soutien voulus à la directrice de SMH. Avec le transfert à Cool Aid, le poste de directrice a été assorti d'un pouvoir décisionnels plus considérable et plus clairement défini. (Voir la section «Pouvoir et processus décisionnels» dans la section «Profil de gestion» ci-après.)

Avec le passage à Cool Aid, SMH a cessé d'être le programme d'une organisation de femmes et est devenu un programme au sein d'un organisme de services sociaux relativement générique. Alors que la GVWSS s'intéresse aux principes féministes et s'active à donner des services aux femmes, Cool Aid fonctionne selon des principes de service social plus englobants et, dans ses autres programmes, assure des services qui ne sont pas réservés uniquement aux hommes ou uniquement aux femmes. Les conséquences de cette différence d'orientation organisationnelle pour le fonctionnement de SMH ne sont pas encore connues. Il se peut que la formulation de normes d'exploitation et d'un manuel de politiques et procédures devienne un moyen de veiller à ce que SMH fonctionne dans le contexte d'une analyse comparative entre les sexes et d'articulation sur les services aux femmes.

Contexte

La maison d'hébergement Sandy Merriman House (SMH) sert une moyenne de 470 femmes par an. Le séjour moyen dure huit jours. Le nombre annuel moyen de nuitées est de 3 939.

En 1998, le programme d'accueil de SMH a accueilli 1 090 femmes, dont 777 femmes n'utilisant pas la maison d'hébergement.

La vaste majorité des clientes de SMH (environ 85 %) sont des femmes de 19 à 45 ans. Beaucoup sont sans-abri et sont atteintes d'une maladie mentale sérieuse et persistante. Un grand nombre travaillent dans l'industrie du sexe. Les obstacles les mieux documentés auxquels se heurtent les clientes de SMH sont la pauvreté, les problèmes de santé mentale, les toxicomanies, les handicaps, les historiques de violence, le manque d'instruction, et le manque d'expérience de travail.

La composition de la clientèle est demeurée assez constante depuis l'ouverture de SMH. Cependant, les nombres de clientes de SMH ont augmenté. Une évaluation du programme d'accueil réalisée en avril 1998 par le ministère des Ressources humaines a révélé une augmentation d'utilisation de 158 % par rapport à l'année précédente.

Histoires de clientes

Par souci de protection de l'anonymat, les histoires de clientes ci-après utilisent des pseudonymes et n'entrent pas dans les détails précis.

Tina
À son arrivée à SMH, Tina, 26 ans, souffrait de maladies mentales multiples, de cocaïnomanie et d'alcoolisme, et de problèmes d'abus de médicaments d'ordonnance, et avait un historique d'automutilation. Elle était timide et refermée.

Ses succès personnels et sa responsabilisation se sont observés dans de nombreuses activités constructives :

- préparation de textes pour le bulletin de Sandy Merriman;
- participation à la réalisation d'un sondage sur la satisfaction de la clientèle, moyennant rémunération;
- abstention de consommation de cocaïne pendant sept mois et réduction considérable de sa consommation d'alcool;
- présentation de suggestions pour le Centre d'accueil Sandy Merriman, dont certaines ont été mises en œuvre;
- expression de ses réflexions et de ses sentiments à une AGA;
- diminution des actions par lesquelles elle se faisait mal, en exprimant ses sentiments et prenant des dispositions pour des séjours à l'hôpital lorsque nécessaire;
- bénévolat pour PEERS (la Société pour l'emploi, l'éducation et les ressources pour les prostituées).

Avec l'aide du personnel de Sandy Merriman, Tina s'est trouvé un logement subventionné abordable.

Betty
Betty, 42 ans, s'est amenée à SMH, pauvre, avec une maladie mentale et un casier judiciaire, et sans instruction. Elle sortait de prison.

Betty s'est souvent portée volontaire au Centre d'accueil, et a été embauchée pour le nettoyage lors des congés de maladie de la préposée à l'entretien. Le personnel l'a aidée à trouver un logement abordable subventionné et à prendre contact avec des ressources communautaires comme la Victoria Street Community Association et Citizens Counselling. Elle a fait du bénévolat, se consacrant à des activités comme la distribution de paniers de Noël aux familles à faible revenu.

Martha
Martha avait eu une enfance malheureuse, avait été abandonnée par sa mère, et s'était réfugiée dans la vie de rue dès l'âge de 14 ans. Elle s'est présentée à SMH avec un historique chargé de

relations violentes, d'utilisation intraveineuse de cocaïne et d'héroïne, de travail dans l'industrie du sexe, et de problèmes juridiques.

Martha a souvent fait appel aux services de la maison d'hébergement et du Centre d'accueil, et a appris à faire confiance au personnel. Avant de demander de l'aide, elle a frappé le fond du baril : un jour, au Centre d'accueil, sous l'influence de la drogue et suicidaire, elle est sortie de l'immeuble et s'est précipitée dans la rue en pleine circulation. Par la suite, elle s'est adressée au personnel pour demander de l'aide, qu'elle a reçue dans les domaines suivants :

- accès à des services juridiques et de soins de santé appropriés
- réduction des méfaits et changements de style de vie
- accès à un centre de désintoxication et à une maison de réadaptation.

Martha a participé à des programmes en 12 étapes, a cessé de travailler dans la rue, et a appris à prendre soin d'elle-même. Elle a obtenu son propre logement. Elle a participé à un programme de formation communautaire offert par PEERS, et puis a poussé ses efforts jusqu'à l'obtention d'un certificat en dynamique de vie. En janvier 1999, elle avait un emploi dans un organisme communautaire, avait une relation saine, et fréquentait les Narcotiques Anonymes.

Alice

Alice, 24 ans, qui a utilisé les services de SMH pendant près de deux ans, avait été une enfant maltraitée et s'était retrouvée dans la rue à l'âge de dix ans. Elle avait des habitudes de consommation intraveineuse de drogue, un casier judiciaire et des problèmes de santé physique. À son arrivée à Sandy Merriman, elle était souvent violente à l'endroit du personnel et des autres clientes. Elle piquait des crises soudaines de colère à tout moment. Avec le temps, elle a réussi plusieurs changements positifs :

- elle s'est mise à utiliser moins souvent la maison d'hébergement;
- elle a commencé à assumer la responsabilité de ses actes;
- elle s'est mise à mieux traiter les autres;
- elle a repris contact avec l'infirmière de rue, le médecin au méthadone, PEERS, et SIDA de l'île de Vancouver;
- elle s'est abstenue de consommer pendant de nombreux jours à la fois, ce qui l'a amenée à travailler beaucoup moins dans la rue;
- elle a commencé à faire du bénévolat au Centre d'accueil et à participer aux activités qui s'y déroulaient;
- lle a commencé à assister au programme de formation de PEERS.

Sarah

Sarah avait été victime d'abus physiques, sexuels et psychologiques dans son enfance. Elle a aussi vu des membres de sa famille se faire tuer. Elle a quitté la maison en bas âge et s'est retranchée dans un style de vie de rue. Ex-condamnée et alcoolique avouée, elle a perdu tous ses enfants, sauf un, qui ont été mis en adoption permanente.

Sarah a fréquenté le Centre d'accueil SMH pendant environ deux ans. Les membres du personnel ont établi de bons rapports avec elle, ce qui leur a permis de l'appuyer dans les domaines suivants :

- prise de contact avec des services médicaux appropriés;
- aiguillage sur les organismes compétents pour l'aider avec ses problèmes d'alcool;
- soutien psychologique, surtout pendant sa grossesse;
- aide pour l'obtention d'un conseiller.

Par la suite, Sarah est devenue une participante assidue aux réunions des Alcooliques Anonymes, a cessé de consommer drogues et alcool, a assisté à des cours sur l'art d'être parent, et a échappé à ses relations de violence. En novembre 1998, elle a repris sa petite de quatre mois.

Le personnel de Sandy Merriman House a fait état des autres histoires de clientes ci-après en 1997 :

- Emma a quitté la rue et s'en est allée à Banfield House (programme pour femmes

enceintes). Elle a fréquenté le Girls Alternative Program (programme d'école secondaire) et décidé de se porter candidate au Programme d'aide à long terme du Camosun College (collège communautaire local).

- Mary a stabilisé sa situation dans un logement permanent et est allée au bout d'un programme de traitement en résidence pour régler sa toxicomanie. Elle a exploré des options d'emploi et d'études et reçu du counselling au Camosun College. La première étape de son plan était d'obtenir son certificat d'équivalence d'études secondaires.

- Danielle a commencé à assister à des réunions des AA et a cessé d'utiliser des drogues intraveineuses. Elle a quitté Victoria pendant un certain temps afin de se distancer des personnes et des lieux qu'elle fréquentait. Elle s'est trouvé un emploi à temps partiel dans un motel et fait également des ménages de maison à l'occasion. Elle est retournée à Victoria prendre d'autre travail rémunéré, et s'est inscrite au counselling individuel ainsi qu'au programme intensif de jour pour régler ses problèmes de toxicomanie et ses problèmes personnels.

- Amanda est allé passer sept jours au Centre de désintoxication de Pemberton, après quoi elle s'est rendue à la Women's Recovery House sur le continent. Elle a reconnu qu'elle ne réussirait sa récupération qu'en se trouvant un logement en milieu de soutien à long terme qui saurait lui donner du counselling et des habitudes de vie sans consommation et dans la sobriété. Elle a aussi compris qu'elle avait besoin de se tenir loin des activités, des lieux et des personnes qui faisaient partie intégrante de sa toxicomanie et qui avaient fait partie de son style de vie depuis le début de son adolescence.

Personnel permanent à temps plein

En janvier 1999, SMH avait une directrice, huit équivalents temps plein (ETP) de personnel de soutien de maison d'hébergement, et deux ETP de personnel d'accueil (une coordonnatrice de l'accueil, et une travailleuse de soutien de l'accueil).

La directrice est responsable de la gestion du personnel, de l'élaboration des politiques de fonctionnement et de programme en consultation avec le personnel et les clientes, et de la surveillance du fonctionnement quotidien de SMH. Le personnel de soutien de l'hébergement est responsable du fonctionnement quotidien de la maison d'hébergement, de la facilitation du soutien des pairs, et de la prestation de soutien individuel. La coordonnatrice de l'accueil est responsable de l'organisation de la programmation quotidienne (comme les ateliers et les conférenciers occasionnels), des aiguillages sur les autres services, de la facilitation du soutien des pairs, et de la prestation du soutien individuel. La travailleuse du soutien de l'accueil seconde la coordonnatrice de l'accueil. Tout le personnel veille à ce que SMH soit un endroit sécuritaire pour les femmes, un endroit où il ne se porte pas de jugements.

Autre personnel

En janvier 1999, SMH avait une relève de dix travailleuses (occasionnelles) de soutien de l'hébergement/accueil (voir les responsabilités plus haut).

Bénévoles

En janvier 1999, SMH avait dix bénévoles, dont six étaient actives de façon régulière (moyenne d'environ deux heures par semaine). Ces bénévoles travaillaient typiquement à SMH depuis plus d'un an.

Les rôles des bénévoles comprennent la cuisine et l'animation des activités d'art et d'artisanat.

Pouvoir et processus décisionnels

SMH a fonctionné dans le cadre de deux organismes : la Greater Victoria Women's Shelter Society (GVWSS) et la Victoria Cool Aid Society (Cool Aid). Le transfert à Cool Aid a entraîné des changements profonds au pouvoir décisionnel et aux relations entre le personnel et le conseil. À la GVWSS, la directrice de SMH avait peu de pouvoirs. Par exemple, la directrice n'avait pas accès à un compte de petite caisse. Le conseil intervenait directement dans le fonctionnement de la maison d'hébergement et prenait parfois des décisions clés sans consulter la directrice.

Dès le départ, le personnel de SMH a été mis à contribution pour l'élaboration des programmes et l'établissement des politiques et procédures. Un employé a déclaré : «La directrice n'a jamais mis de politique en place. Tout a toujours été discuté, et il y a de la place pour la souplesse et le changement.»

Conseil

Le conseil de la Victoria Cool Aid Society est doté d'une structure typique d'organisme sans but lucratif. L'exécutif est formé d'une présidente, d'un vice-président, d'un trésorier et d'un secrétaire. En janvier 1999, il y avait quatorze autres administrateurs. Le conseil est responsable de la régie de l'organisme, et délègue les questions opérationnelles à la directrice générale, aux gestionnaires et au personnel.

Tous les administrateurs sont des bénévoles recrutés dans la collectivité locale, et les activités de recrutement comprennent la publicité dans les journaux. Cool Aid s'enorgueillit de son conseil varié ayant les qualités nécessaires pour gouverner un organisme sans but lucratif multiservices dont le budget annuel dépasse les 5 millions de dollars (en 1999-2000).

Intégration des clientes dans la gestion

En janvier 1999, SMH est en voie de former un comité consultatif des clientes. Jusque-là, la participation des clientes à la gestion avait été officieuse et ponctuelle. Par exemple, les clientes ont eu leur mot à dire dans la politique d'«exclusion» (qui définit les comportements susceptibles d'expulsion de SMH). La directrice Chris Downing se rappelle les incidences que cela a eues sur le processus de formulation des politiques : *«Nous nous sommes réunies avec les femmes, qui nous ont donné des règles d'exclusion plus sévères que celles que nous aurions adoptées autrement.»*

Obligation de rendre compte

SMH rend ses comptes à ses clientes, à son bailleur de fonds, et à la grande collectivité. Dès le départ, la maison d'hébergement et le Centre d'accueil se sont axés sur la clientèle et se sont adaptés aux priorités, aux besoins et aux aspirations des clientes. SMH a rendu des comptes au ministère des Ressources humaines par des évaluations annuelles du programme d'accueil (le programme d'hébergement n'a pas encore évalué). Elle rend des comptes à la grande collectivité par une collaboration étroite avec les fournisseurs de services et organismes connexes, par sa participation à des réunions et des initiatives interorganismes (comme le Downtown Group et le Crunch Project), et par l'entremise du Conseil de Cool Aid.

Approches innovatrices de la gestion ou de l'administration

En janvier 1999, SMH avait commencé à se doter de plusieurs mécanismes innovateurs destinés à permettre la participation d'intervenants multiples. Par exemple, elle a créé un comité alimentaire pour permettre au personnel, aux bénévoles et aux clientes de travailler ensemble pour renforcer les services alimentaires de SMH. De même, la formation d'un Comité des politiques a donné un forum inclusif pour la formulation des politiques opérationnelles.

Coût en immobilisations

Le coût en immobilisations de SMH a été de 1 629 000 $, dont 444 000 $ en coûts d'acquisition de la propriété.

Coût annuel de annuel de fonctionnement

Le coût annuel de fonctionnement de SMH est d'environ 327 000 $ pour le programme d'hébergement et de 89 000 $ pour le programme d'accueil. Le coût total pour l'année est d'environ 416 000 $

Sources de financement

La construction de SMH (dans le cadre du Projet des femmes du centre-ville) a été financée par le ministère des Services sociaux, le ministère de l'Emploi et de l'Investissement, et le ministère des Habiletés, de la Formation et du Travail. Le processus de développement a été financé par les Programmes de promotion de la femme du Secrétariat d'État; l'Initiative des collectivités en santé du ministère de la Santé; le ministère du Procureur général; et la ville de Victoria. Le financement de la recherche, de la rédaction et de l'élaboration du programme a été assuré par le Service de la santé du district régional de la capitale et l'Université de Victoria.

Le fonctionnement de SMH est financé par le ministère des Ressources humaines de la Colombie-Britannique (jadis appelé ministère des Services sociaux).

Changements au budget

Le budget pour le fonctionnement de SMH est demeuré stable. Le budget annuel réel s'est en réalité rétréci, vu qu'il n'a pas été corrigé de l'inflation et de l'augmentation des coûts de fonctionnement.

PRINCIPE D'ACTION ET APPROCHE D'ENSEMBLE

Responsabilisation des clientes

SMH opère dans un modèle de soutien des pairs. Le personnel s'efforce de ne pas porter de jugements, d'offrir son soutien de façon respectueuse, et de ne donner des conseils que lorsqu'on lui en demande. De faire observer la directrice générale Jane Dewing : *«L'élément de soutien des pairs responsabilise les clientes davantage que ce qu'on* ***leur*** *fait ou ce qu'on fait* ***pour*** *elles.»* Les commentaires du personnel illustrent comment ce modèle responsabilise les clientes.

- On ne leur fait pas honte à cause de leurs problèmes.
- On leur témoigne du respect. Plutôt que de se mettre en boule contre une femme devant ses pairs, on l'amène à l'écart.
- Les clientes se servent elles-mêmes à dîner. Ce n'est pas au comptoir. Elles sont responsables du nettoyage de leurs chambre et du corridor du haut. *«C'est votre maison, votre dégât, nettoyez-vous.»* Cela délimite leur territoire. Cela leur rappelle où elles en sont et ce qu'elles ont perdu, comme la possibilité de se lever et de se faire un café chez soi. Si elles sont dans la rue depuis si longtemps, elles ne savent plus ce qu'est un chez-soi.
- Une foule de femmes se sont enorgueillies de leurs réalisations. Lorsqu'elles trouvent des services pour aller en désintoxication, recevoir un traitement ou obtenir de l'aide juridique, ou avoir de l'aide pour demander des prestations d'invalidité. La chambre d'une des femmes était un fouillis indescriptible; après s'être nettoyée, elle a fait venir tout le personnel.
- Nous offrons validation et encouragement. Par exemple, lorsqu'une cliente connaît une rechute après trois semaines de non-consommation, nous lui disons : *«Hé là, t'as réussi, tu peux le faire encore.»*

Approche multidimensionnelle de l'atteinte des résultats

SMH offre une vaste gamme de services en plus de l'hébergement. Le programme d'accueil comprend :

- soutien individuel;
- aiguillages sur les ressources communautaires comme le logement, l'alimentation, l'habillement, les meubles gratuits, le counselling, et les services de défense des intérêts;
- aiguillages sur les groupes d'entraide et de soutien;
- réunion hebdomadaire de groupe de soutien des alcooliques, sur place;
- groupes de discussion axés sur les questions de dynamique de vie;
- visites et présentations de la part d'organismes communautaires compétents;
- prestation hebdomadaire des services d'une infirmière de rue, sur place;
- orientation informatique;
- déjeuner chaud quotidien et casse-croûte en libre-service.

Le bénévolat offre des occasions d'apprentissage expérientiel et de responsabilisation. Le programme de bénévolat regroupe des clientes et d'autres femmes de la collectivité. Les bénévoles ne font pas seulement la cuisine et de l'artisanat : elles produisent et distribuent également un bulletin mensuel de SMH, qui exprime la voix des femmes par de la poésie, des blagues, des inquiétudes, des problèmes et des expériences. Le bénévolat comprend aussi un calendrier des activités d'accueil, des événements communautaires, et des services aux femmes. Le contenu et la conception sont l'affaire des utilisatrices de l'accueil, et la coordination d'affaire d'une bénévole.

Le Centre d'accueil a une utilisation de jour qui rappelle celle d'un centre communautaire. Il est au service de femmes qui n'utilisent pas

nécessairement l'hébergement, et est un endroit où les femmes se livrent à diverses activités positives. La directrice générale Jane Dewing explique comment cette approche sert de modèle à d'autres services d'hébergement offerts par Cool Aid : *«À Streetlink, nous essayons de nous rapprocher de ce sentiment... il n'est pas nécessaire de se sentir comme : «Je suis ici parce que je suis sans-abri». On peut utiliser le centre pour apprendre des nouvelles choses.»*

Autres croyances et normes au sujet de l'itinérance et solutions

Alors que certains organismes peuvent considérer que l'itinérance est un problème qu'on peut corriger en hébergeant et nourrissant les personnes qui seraient autrement dans la rue, SMH et Cool Aid considèrent que l'hébergement et l'alimentation ne sont qu'un élément de la stratégie d'intervention à pratiquer. Il y a d'autres événements essentiels, comme le travail avec les clientes et la défense de leurs intérêts pour l'accès aux services communautaires nécessaires. Comme l'illustrent les histoires de clientes, cette approche holistique et individualisée crée des occasions de réussir pour les clientes.

SMH compte développer sa capacité de travailler avec les clientes individuelles pour les aider à aller de l'avant. Un membre du personnel a eu le commentaire suivant sur la frustration provoquée par le fait qu'on manque de temps pour le travail individuel avec les clientes : *«Parfois, nous nous sentons comme un cataplasme : un lit et un repas, s'il vous plaît.»* La directrice générale de Cool Aid, Jane Dewing, commente en ces termes les contraintes du fonctionnement d'une maison d'hébergement d'urgence sans capacité de gestion des cas : *«Vous ne faites que de l'entreposage. Les sans-abri n'ont pas besoin d'être entreposés. C'est du Tiers-Monde, ça. Nous sommes censées être du monde civilisé.»*

SMH assure ses services de façon fondamentalement responsabilisante, en reconnaissant que les femmes qu'elle sert ont typiquement eu une expérience négative des institutions et des services grand public. Pour amorcer un retournement des comportements d'aliénation et de marginalisation, il est essentiel de créer un climat où les clientes peuvent acquérir un sentiment d'appartenance à leur centre. La création d'occasions pour les clientes de redonner à la collectivité en faisant du bénévolat et en faisant entendre leur voix ouvre des possibilités de faire l'expérience positive du fait d'être une participante et d'aller au-delà du rôle de «cliente ou victime». Tous les aspects de la prestation des services de SMH sont conçus pour favoriser la dignité et améliorer l'estime de soi.

Dès le départ, SMH a été l'expression de la conviction que les itinérantes peuvent et doivent assumer un rôle central dans la création de solutions aux problèmes auxquels elles sont confrontées. On peut lire dans le logo du centre : *«Construit par les femmes pour les femmes».* L'immeuble lui-même est un monument aux principes d'aide mutuelle et d'entraide. Certains des membres du personnel de l'hébergement et de l'accueil ont participé à la phase de construction. Le fait que le personnel sait ce que c'est que de vivre dans la pauvreté et d'être à risque et le modèle de soutien des pairs pour la prestation des services démontrent que des personnes que certains pourraient caractériser en fonction de leurs problèmes sont capables de créer des solutions efficaces.

Le personnel et la direction de SMH reconnaissent que la solution à l'itinérance passe dans une large mesure par la création de logements abordables. La création de logements hors marché pour les femmes était un élément de la vision du Projet des femmes du centre-ville. La difficulté continue qu'éprouvent les clientes de SMH à se trouver du logement convenable témoigne de la nécessité de créer des options de logement appropriées.

Principaux défis des cinq prochaines années

SMH a trois principaux défis à relever au cours des cinq prochaines années : expansion et diversification du financement; élaboration de normes de fonctionnement et d'un manuel de politiques et procédures (surtout en ce qui

concerne la durée maximale des séjours); et création de logements abordables permanents.

Expansion et diversification du financement
En période de rétrécissement des engagements gouvernementaux envers le logement, il est urgent que SMH diversifie ses sources de financement. Il faudra probablement trouver des fonds de fonctionnement à d'autres sources que le ministère des Ressources humaines afin de concrétiser l'intention initiale d'ouvrir la maison d'hébergement 24 heures sur 24, et d'augmenter la capacité de gestion individuelle des cas. Devant l'évidence de l'absence de fonds suffisants pour garder Streetlink ouvert 24 heures sur 24, Jane Dewing demande si la politique officielle s'éloigne de l'approche holistique que recherche SMH : *«Va-t-on revenir aux maisons d'hébergement qui sont des entrepôts?»*. Les efforts de lobby, les campagnes de sensibilisation du public, et la défense et la promotion des politiques sont autant d'éléments à faire jouer pour raviver l'engagement du gouvernement et de la collectivité envers la mobilisation des ressources nécessaires au fonctionnement efficace d'installations comme SMH.

Élaboration de normes de fonctionnement et d'un manuel de politiques et procédures
SMH a commencé sans normes de fonctionnement, politiques ou procédures écrites. Au cours des trois premières années de fonctionnement, certaines politiques et procédures ont été élaborées. Le défi pour les trois à cinq prochaines années sera de créer un manuel détaillé et complet de politiques et procédures, et de mettre au point des normes de fonctionnement pour assurer aux clientes une qualité élevée et constante de service. Ces normes seront la garantie que les clientes seront traitées de façon équitable pour ce qui est des grandes questions comme la durée maximale du séjour.

Création de logements abordables permanents
Comme on l'a vu plus haut, la vision du Projet des femmes du centre-ville pour la création de logements permanents hors marché pour les femmes ne s'est pas encore concrétisée.[3] SMH et Cool Aid sont acquises à l'objectif à long terme de création de logements convenables pour loger plutôt que simplement héberger les femmes.

Lookout Emergency Aid Society

(Vancouver, Colombie-Britannique)

Préparé par :

Margaret Eberle,
Lookout Emergency Aid Society

La Lookout Emergency Aid Society est un organisme de bienfaisance sans but lucratif, établi en 1971. Il offre un service de 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, aux adultes – hommes et femmes – qui sont dans l'indigence et ont besoin d'aide. Sa mission est d'offrir des services non sectaires, sans porter de jugements, aux adultes – hommes et femmes – qui souffrent des problèmes les plus divers, comme : la maladie mentale, l'alcoolisme chronique, la toxicomanie, des handicaps mentaux/physiques, des problèmes chroniques de santé, y compris le VIH et le sida, des problèmes juridiques, ou l'incapacité de s'adapter au quotidien. Lookout, c'est le «filet de sécurité» ou le dernier recours pour les hommes et les femmes qui ne peuvent pas satisfaire à leurs besoins quotidiens de base, ont peu d'options de logement, et sont sans abri ou à haut risque de l'être. La plupart des clients sont du Downtown Eastside et sont présentés par les services communautaires et gouvernementaux ou s'amènent spontanément à leur propre initiative. La Société offre un certain nombre de services à 6 endroits du Downtown Eastside de Vancouver, à savoir :

- Un Centre de secours d'urgence ouvert 365 jours par an, où les obstacles sont limités au minimum, avec 42 lits d'hébergement d'urgence, qui loge, nourrit et appuie temporairement les sans-abri sans options. Le Centre de secours d'urgence offre le logement gratuitement à ses clients.

- Un Programme des locataires supervisés, avec 39 lits, au 346, rue Alexander, qui offre du logement de transition (pour jusqu'à deux ans) à ceux qui n'ont pas ou qui ont peu d'autres possibilités de logement, sont incapables de voir à leurs besoins de base, et ne peuvent pas ou ne veulent pas recourir aux options de vie en commun. Le logement est pour les hommes et les femmes atteints d'une maladie mentale grave et chronique qui n'ont pas besoin de soins, mais qui ont besoin d'un niveau élevé d'appui, d'orientation et d'aide pour pouvoir travailler à une plus grande stabilité et une plus grande autonomie. Les services comprennent l'aide aux locataires pour la prise de leurs médicaments, l'aide pour la gestion de leur argent, la discussion des questions de style de vie et la participation au programme d'activité. Après s'être stabilisés et avoir atteint une certaine autonomie fonctionnelle, les locataires sont invités à déménager dans un logement qui les oblige à une plus grande autonomie.

- Les résidences Jeffrey Ross et Jim Green, qui offrent 103 logements indépendants permanents. Tous les locataires de Ross sont des résidents de longue durée à faible revenu du Downtown Eastside, et tous souffrent d'une forme quelconque d'incapacité, principalement d'une maladie mentale. La résidence Green offre un logement permanent aux hommes et aux femmes de la localité qui ont un historique d'itinérance chronique. Il y a du personnel de soutien disponible. Un travailleur est en poste 7 jours sur 7 pour répondre spécifiquement aux besoins des personnes atteintes du VIH ou à haut risque de VIH. À la résidence Green, une suite d'urgence, destinée à l'hébergement temporaire des femmes et des familles en crise, sert de logement de débordement pour les pensionnaires plus autonomes de Lookout Shelter ou ceux qui sont en attente de traitement spécialisé.

- Cinquante logements «de partenariat» avec propriétaires du secteur privé. Lookout envoie des clients dans 35 chambres d'hôtel à l'hôtel Hazelwood, et met sur place un travailleur de soutien des locataires pour aider les clients à maintenir leur stabilité dans la collectivité. Il gère également Jackson House, formée de trois maisons comptant un total de 15 chambres, où Lookout donne aussi à ses clients un environnement d'aide à la vie autonome.

- Le Centre d'accueil/activité en salle de séjour, qui offre une gamme de programmes de soutien, de défense et d'aiguillages, des vêtements

gratuits, des médicaments, et des services d'administration de l'argent pour les grands malades mentaux chroniques, particulièrement ceux qui ne sont pas dans le réseau officiel de la santé mentale. Le Centre d'accueil vise à donner des aptitudes sociales et à enseigner la dynamique de vie pour aider les personnes à s'améliorer ou à maintenir leur capacité de vivre dans la collectivité. Le Programme d'activité est offert aux 39 locataires du Programme des locataires supervisés au 346, rue Alexander, aux pensionnaires de la maison d'hébergement et aux résidents des autres installations de Lookout. Il s'agit d'améliorer la qualité de vie par des activités comme la natation, les quilles, les excursions pédestres, le camping, la symphonie, les matchs de basketball, etc.

- Le Programme d'extension offre des services intensifs de gestion des cas et de planification à court terme hors emplacement pour les utilisateurs de la maison d'hébergement qui ont besoin d'un complément d'intervention et d'appui pour réussir à se maintenir dans la collectivité. Le personnel collabore avec les fournisseurs de services et de traitements pour améliorer la qualité et la stabilité. Cela comprend le soutien spécial pour les résidents de l'hôtel Hazelwood et de Jackson House. Il y a trois travailleurs d'extension au Centre d'accueil pour assurer les mêmes services aux membres qui s'y présentent.

- La maison d'hébergement d'urgence Marpole fonctionne pendant les mois d'hiver depuis 1996, avec un total de 50 lits. Cette maison d'hébergement, située en dehors du centre-ville de Vancouver, offre aux clients des alentours de Vancouver les mêmes services que la maison d'hébergement du centre-ville.

En collaborant avec des thérapeutes professionnels, Lookout parvient à répondre aux besoins de santé de sa clientèle, dans un contexte non menaçant. Les services de traitement sont offerts non pas par Lookout, mais par des partenaires de service, comme les professionnels du Strathcona Mental Health Centre, de la Downtown Clinic et de Native Health. Le personnel de Lookout, dont tous les membres ont reçu une formation de base en premiers soins, complète et appuie les régimes de traitement individuel. Par exemple, une infirmière-conseil donne de la formation et du soutien au personnel de Lookout pour lui permettre d'administrer des médicaments aux clients en toute sécurité.

HISTORIQUE DU PROJET

Lookout a été fondée en 1971, puis constituée en société sans but lucratif en 1974. En 1970, le personnel de l'auberge de jeunesse Connelly House avait remarqué une tendance à l'augmentation de la demande de lits pour les hommes sans abri plus âgés. Le besoin était particulièrement criant pour ceux qui avaient des problèmes, comme l'alcoolisme. Des restrictions d'âge empêchaient ces hommes de rester à Connelly House, et le personnel ne pouvait leur trouver d'autres ressources. C'est alors qu'on a présenté une demande au gouvernement fédéral dans le cadre d'un Programme des initiatives jeunesse (PIL) pour l'établissement d'une maison d'hébergement de 3 lits, pour la nuit seulement, dans le secteur appelé «Skid Row».

L'installation initiale consistait en une seule chambre de trois lits à l'hôtel Patricia. Des patrouilles de rue aidaient à repérer les sans-abri. Entre 1971 et 1974, le centre a déménagé ailleurs et ajouté d'autres lits. L'hébergement a cédé le pas aux soins de suivi, au travail de défense des intérêts, à la liaison avec les autres organismes et au counselling. Pour régler d'autres problèmes, on n'a pas tardé à instituer un service de 24 heures. C'est en 1981 que l'on a construit l'actuel Centre de secours d'urgence de 42 lits. Le nombre de lits de secours demeure encore aujourd'hui à 42.

Au milieu des années 1970, le personnel a reconnu une autre lacune du service : l'absence de logements permanents spécialisés pour les «anciens de Lookout». Ces personnes n'avaient pas d'options de logement, en raison de comportements difficiles à loger. Avec l'accroissement de l'itinérance, l'allongement des séjours d'urgence, et la nécessité d'ouvrir des lits d'urgence, le personnel a commencé à déménager des clients dans des chambres d'hôtel avoisinantes. En partenariat avec d'autres organismes communautaires, Lookout a d'abord utilisé les hôtels locaux pour offrir du logement de longue durée avec services de soutien. Enfin, en 1981, avec l'aide de la SCHL, on a procédé à la construction de l'installation spéciale du 346, rue Alexander, pour donner du logement temporaire aux anciens de Lookout dans ce qui s'appelle le Programme des locataires. En 1993, la première installation de logements permanents indépendants de Lookout, la résidence Jeffrey Ross, a ouvert ses portes, pour combler une lacune en offrant du logement pour les malades mentaux chroniques qui avaient de la difficulté à se trouver d'autre logement permanent, et qui pouvaient vivre en autonomie. Puis, en 1996, ce fut le tour de la résidence Jim Green, qui donnait du logement permanent aux personnes ayant un historique d'itinérance chronique.

En novembre 1990, le Programme d'extension de Lookout a été mis en œuvre. On avait reconnu que la Société devait suivre les anciens de Lookout dans la collectivité et leur donner le service de soutien nécessaire pour leur permettre de maintenir un logement en autonomie.

Lookout n'a pas trop de ses ressources pour répondre aux besoins accrus des 5 dernières années. La situation du Downtown Eastside s'aggrave et la Société éprouve beaucoup de difficultés, tout comme les autres fournisseurs de services dans le secteur. En 1992, Lookout a commencé à tenir des statistiques de refus pour mesurer le nombre croissant de personnes à qui elle ne pouvait pas venir en aide. La Société s'est opposée longtemps à l'ajout de nouveaux lits d'hébergement d'urgence, en faveur des logements permanents. C'était jusqu'à il y a 7 ans. Aujourd'hui, Lookout est le parrain d'une proposition visant une autre maison d'hébergement située en dehors du noyau urbain de Vancouver.

Depuis ses débuts comme maison d'hébergement d'urgence pour les adultes plus âgés, Lookout n'a pas cessé d'évoluer pour répondre aux besoins de ses clients. Elle a reconnu dès le départ que les lits d'urgence ne sont qu'une solution de cataplasme à l'itinérance. Les initiatives de logement temporaire et permanent et les services d'extension offerts par Lookout sont perçus comme les principaux facteurs du succès qu'elle connaît en matière d'amélioration de la qualité de vie de ses clients.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

La majorité des personnes qui demandent un hébergement d'urgence sont des personnes qui ont de la difficulté à maintenir un logement à cause de la toxicomanie, de maladies mentales et d'une combinaison de problèmes. Dans l'année terminée le 31 mars 1998, la maison d'hébergement d'urgence a fourni 15 224 nuitées à 2 502 personnes. Le séjour moyen dure 6 jours, et la plupart des clients hébergés sont des hommes. La maison d'hébergement d'urgence Lookout a maintenant un taux d'occupation de 99 % et a même refusé le service à plus de 1 400 personnes l'an dernier. La maison d'hébergement Marpole a fourni 7 474 nuitées à 740 personnes au cours de l'hiver.

Le tableau ci-après indique les principales raisons des aiguillages sur l'hébergement.

Raisons des aiguillages sur l'hébergement	Pourcentage des clients
manque de fonds	71 %
toxicomanie	42 %
personnes de passage	35 %
santé mentale	31 %
soutien émotif	28 %
besoins médicaux	25 %

Dans le programme de résidence, un total de 140 locataires, surtout des hommes de 35 à 64 ans, occupent 138 logements. Le taux d'occupation de ces logements est de 100 %. En 1998, il y avait plus de 1 000 noms sur la liste d'attente de Lookout pour les logements disponibles. Malheureusement, la plupart des demandeurs n'obtiendront pas de logement, en raison de la faiblesse du taux de roulement et de la durée du séjour de la plupart des locataires.

Le Centre d'accueil comptait 1 038 membres en 1998, dont 83 % d'hommes. (La qualité de membre est le mécanisme qu'utilise la Société pour exclure de l'accueil les personnes qui ne sont pas atteintes d'une maladie mentale.) En 1998, le nombre moyen de visites par mois a été de 2 883. Le Programme d'extension compte 137 membres et aide, en moyenne, 65 membres par mois.

Statistiques du logement	Ensemble des logement
Appartements/chambres	138
Locataires	140
Hommes	73 %
Femmes	24 %
Couples	3 %
Âge	
19-34 ans	13 %
35-64 ans	81 %
65+ ans	6 %
Taux d'occupation	100 %
Liste d'attente	1 000+

Il y a eu un certain nombre de changements à la clientèle de l'hébergement et autre de Lookout au cours des cinq années de 1992-1993 à 1997-1998.

- Aujourd'hui la maison d'hébergement a un taux d'occupation de pour ainsi dire 100 %, à comparer à 91 % en 1992-1993.
- Le nombre de personnes classées comme «refusées» à l'hébergement est passé de 864 en 1992-1993 à 1 241 aujourd'hui.
- Le nombre et la proportion de clients ayant des problèmes médicaux chroniques, y compris le VIH/sida, a augmenté.
- Le nombre de clients désignés «chronophages», dont les besoins obligent le personnel à leur consacrer beaucoup de temps, a augmenté.
- Les problèmes de toxicomanie se sont multipliés.

- La maison d'hébergement reçoit plus de clients pour lesquels elle ne peut percevoir d'indemnité quotidienne du ministère des Ressources humaines parce que le MRH ne les juge pas admissibles (25 % de plus qu'en 1994-1995).
- En général, les clients sont plus souvent des personnes souffrant d'une maladie mentale, sont moins âgés que jadis, et sont plus nombreux à avoir un diagnostic multiple, et la durée moyenne du séjour augmente.

La gestion de Lookout est assurée par un Conseil d'administration et un directeur général. Quatre directeurs sont responsables des services d'urgence, des services d'hébergement, des services d'accueil et des services des bâtiments. L'objectif est de garder Lookout comme petit organisme, afin que chaque membre du personnel et directeur intervienne individuellement auprès des clients.

La Lookout Emergency Aid Society était un organisme relativement petit jusqu'au début des années 1990. En 1990, Lookout a commencé à prendre de l'expansion, avec l'ajout de plusieurs programmes et services, dont le Centre d'accueil, le Programme d'activité, le Programme d'extension, la résidence Ross et la résidence Green. Pour réévaluer les besoins de gestion de la Société à la lumière des nouveaux programmes et services et de l'augmentation de sa taille, on a procédé en 1994 à une étude de réorganisation. Les recommandations qui en sont issues ont été dans une large mesure mises en œuvre, et ont entraîné la création d'un autre poste de gestion, celui de directeur des résidences. À l'heure actuelle, il y a 41 employés à temps plein, 18 employés à temps partiel et 59 employés occasionnels, tous syndiqués.

Lookout compte sur environ 110 bénévoles, qui secondent le personnel dans diverses activités, comme l'aide de bureau, le service de nettoyage et d'entretien, et les activités quotidiennes. Le Centre d'accueil est géré en partie par des bénévoles. La plupart des bénévoles sont des personnes qui ont déjà reçu une aide quelconque de Lookout, ainsi que des proches des clients de Lookout, des professionnels et des étudiants.

La Société est régie par un petit conseil d'administration très actif, qui compte neuf sièges, dont huit sont actuellement occupés. Plusieurs sièges au conseil sont là pour donner à Lookout une expertise dans plusieurs domaines clés comme le droit, les finances et la gestion immobilière. En outre, plusieurs membres du conseil représentent la collectivité du Downtown Eastside, par exemple, les organismes de santé mentale. Le conseil s'occupe activement de formulation de politiques et est responsable de la surveillance des opérations de la Société.

Lookout a fait l'expérience de l'inclusion de clients dans le conseil d'administration pendant 3 ans. Cependant, cette stratégie n'a pas bien fonctionné dans la perspective des clients, et on y a mis fin. Elle a fait place à un comité consultatif, qui n'a toutefois pas connu grand succès, faute de participants. Lookout souhaite toujours que ses clients participent à ses opérations d'ensemble. Chaque immeuble a son propre comité de membres ou de locataires, qui est actif et fonctionne bien.

Lookout rend des comptes d'abord et avant tout à ses clients. Cette attitude, qui a été cause de tensions avec ses fondateurs à l'occasion, est néanmoins jugée essentielle au succès de Lookout.

L'une des initiatives innovatrices que la Société a lancées a été la formulation d'un code d'éthique du personnel. Le personnel a assumé la responsabilité de l'élaboration du code, qui a pris 6 mois. L'objet du code d'éthique est d'inculquer des valeurs communes aux membres du personnel afin de raffermir le respect pour les clients parfois exigeants de Lookout. Le processus de discussion et de dialogue sur ces questions est apparu comme précieux en soi.

Le budget de fonctionnement total de la Société pour l'année terminée en mars 1998 était de l'ordre de 4 millions de dollars pour le fonctionnement de tous les programmes et de toutes les installations. Les principales sources de fonds sont la Société des services de santé mentale du Vancouver métropolitain (GVMHSS), la Commission de gestion du logement de la Colombie-Britannique (BCHMC), le ministère des Services sociaux/ Ressources humaines (MSS/MRH), et les paiements de loyer des clients payants. Les autres sources de fonds comprennent les autres revenus (loyers, intérêts, droits d'administration et recettes diverses), le Conseil de la santé de Vancouver-Richmond, et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). 41 000 $ sont venus de dons au cours de l'exercice 1998, surtout de particuliers. Les coûts en immobilisations des trois immeubles de la Société ont été financés par divers programmes de logement social de la SCHL et de la BCHMC.

Les divers programmes sont financés comme suit :

Maison d'hébergement d'urgence

Lookout reçoit du ministère des Ressources humaines (MRH) de la Colombie-Britannique une indemnité quotidienne de chambre et pension pour chaque personne admissible à la prestation du MRH, ainsi qu'une subvention globale de la GVMHSS pour les coûts du programme.

Résidences

Les locataires paient un loyer fixé au montant de la composante logement du bien-être social, et les autres coûts sont subventionnés soit par la SCHL, soit par la BCHMC, par l'intermédiaire des programmes de logement social.

Extension

La GVMHSS et 3 travailleurs d'extension sont financés par le Conseil de la santé de Vancouver-Richmond, dans le cadre de la stratégie de lutte contre le VIH/sida.

Accueil

La GVMHSS et 2 travailleurs d'extension rémunérés par le Conseil de la santé de Vancouver-Richmond dans le cadre de la stratégie de lutte contre le VIH/sida.

État des résultats
Pour l'exercice terminé le 31 mars 1998

Recettes	
Subvention de la GVMHSS	1 929 401 $
Subvention de la BCHMC	827 460
Ministère des Services sociaux/ Ressources humaines	588 136
Clients payants	536 597
Autres revenus	273 914
Commission de la santé de Vancouver-Richmond	143 302
Subvention de la SCHL	75 503
Dons	41 701
Amortissement des recettes différées	9 890
Total	**4 425 904 $**
Dépenses	
Supplément de logement	16 341 $
Amortissement	165 369
Améliorations par les clients	40 960
Avantages sociaux des employés – administration	18 229
Avantages sociaux des employés – services directs	293 741
Aliments	177 720
Taxe sur les produits et services	17 866
Maison d'hébergement de la rue Hudson	-
Assurance	10 989
Intérêts et frais bancaires	4 237
Intérêt sur la dette à long terme	827 710
Permis, droits et cotisations	5 261
Infirmière	4 326
Bureau et frais généraux	35 761
Honoraires professionnels	98 372
Impôts fonciers	57 088
Rénovations et réparations	102 774
Loyer	83 864
Salaires – administration	76 022
Salaires – services directs	1 759 912
Formation du personnel	7 011
Fournitures	68 370
Téléphone	23 378
Transport et déplacements	13 369
Services publics	106 105
Total	**4 014 775 $**
Excédent des recettes sur les dépenses	411 129 $

Source : Lookout Emergency Aid Society, États financiers, 31 mars 1998, Jones, Richards and Company

Lookout mène un certain nombre d'activités de souscription de fonds, mais n'a pas d'équipe de bénévoles ni de solliciteurs de fonds à son effectif. Les activités de souscription de fonds comprennent : les casinos, les activités mondaines, les campagnes publiques (Églises, groupes philanthropiques, certaines entreprises) et les dons en nature (par exemple, campagne de collecte de couvertures chaque hiver). La Société est toujours en quête de financement pour des besoins particuliers et fait souvent des demandes de subvention et élabore souvent des propositions pour demander des fonds supplémentaires.

Les partenariats ont été et demeurent une composante essentielle de la stratégie que Lookout pratique pour répondre aux besoins de sa clientèle. Au fil des ans, Lookout a travaillé avec divers groupes/organismes/bailleurs de fonds/ gouvernements à cette fin. Le partenariat actuel de Lookout avec l'entreprise privée, c.-à-d. avec l'hôtel Hazelwood, en est un exemple. L'hôtel réserve 35 chambres aux clients de Lookout, à loyer réduit (équivalant à la composante logement du bien-être social), en échange de quoi il se voit garantir une occupation complète. Parmi les autres exemples courants, il faut compter : le rôle joué par Lookout dans le Groupe de travail sur la maison d'hébergement, qui propose de créer une nouvelle maison d'hébergement à Vancouver, et la stratégie pilote régionale «Cold/wet», pour répondre aux besoins des sans-abri dans toute la vallée du Bas-Fraser.

Le financement est un grand problème pour Lookout. Le personnel a réussi à obtenir de nouveaux fonds de programme, mais le financement de base pour les coûts au jour le jour comme l'administration et les services de nettoyage et d'entretien n'a pas suivi. Par exemple, les coûts de fonctionnement de la maison d'hébergement ont augmenté sous la poussée de nombreux facteurs, dont l'inflation, l'accroissement du nombre de personnes, l'évolution des besoins de la clientèle, et un immeuble vieillissant. Le besoin de services d'entretien et de nettoyage, d'aliments et de fournitures médicales a augmenté, mais pas le financement de base. Sauf pour le gestionnaire des résidences, les niveaux de dotation sont demeurés statiques depuis des années dans les programmes de base.

PRINCIPE D'ACTION OU APPROCHE D'ENSEMBLE

L'expertise de Lookout, c'est qu'elle connaît sa clientèle, qu'elle est bien familière avec les diverses ressources et qu'elle est vivement consciente des défis et des besoins des personnes. Sa force, comme organisation et grâce à ses travailleurs individuels, réside dans sa souplesse, sa tolérance et sa capacité de réponse aux besoins et aux lacunes de service.

Voici certaines des caractéristiques clés du principe d'action et de l'approche de Lookout qui peuvent être résumées comme «axées sur la clientèle» :

- mandat de répondre aux besoins qui existent dans la rue, quels qu'ils soient;
- service souple;
- action innovatrice là où il y a des lacunes du service;
- collaboration avec tout intervenant qualifié pour la prestation du service;
- création d'un rapport d'empathie/de confiance avec les bénéficiaires du service;
- promotion de l'autonomie;
- pas de jugements;
- service non sectaire;
- pas de services médicaux;
- pas de gouvernement;
- facilité d'accès;
- installation construite spécialement.

L'un des principaux défis à relever pour Lookout au cours des cinq prochaines années consistera à créer une nouvelle maison d'hébergement pour répondre aux besoins croissants de Vancouver. En 1996, Lookout a piloté la création du Groupe de travail sur la maison d'hébergement (formé d'un certain nombre de fournisseurs de services dans le secteur), qui a préparé une proposition de nouvelle maison d'hébergement. Malgré l'accord général entre les divers paliers de gouvernement et organismes communautaires sur la nécessité de cette maison d'hébergement, il reste divers défis à surmonter, dont le financement. Un obstacle particulier est l'exigence fixée par la ville de Vancouver selon laquelle la maison d'hébergement doit être créée en même temps que d'autres maisons dans les municipalités du Bas-Fraser afin que les ressources ne soient pas toutes concentrées à Vancouver.

Un autre problème courant concerne les pressions exercées pour l'adoption d'un modèle plus médical à Lookout, imposé par suite de changements de permis. Cela obligerait, par exemple, à avoir une infirmière à l'effectif. Le personnel a constaté que la clientèle mentalement malade de Lookout ne se tire pas très bien d'affaire dans les cadres traditionnels de soins de santé, pour une foule de raisons. Le pouvoir d'institutionalisation de l'équipe de santé mentale est crucial. Le rôle (et la force) de Lookout en tant qu'ami et défenseur de ses clients seraient contestés si, par exemple, le fait de la présence d'une infirmière à l'effectif les forçait à traiter différemment les clients qui ne respectent pas leurs ordonnances médicales. Ce changement pourrait aussi se répercuter sur le mandat de service de l'organisme.

On craint que les aiguillages sur Lookout ne soient de plus en plus pour des personnes ayant de plus graves problèmes médicaux, et que les organismes d'aiguillage n'aient des attentes plus élevées pour Lookout que ce qu'elle peut offrir en matière de services.

Community Action Plan:
Reducing Homelessness in Calgary

(Plan d'action communautaire
pour réduire l'itinérance à Calgary)

(Calgary, Alberta)

Préparé par :

City of Calgary Community and Social
Development Department

INTRODUCTION

En mai 1998, le Comité directeur spécial des initiatives pour les itinérants de Calgary a publié son *Community Action Plan: Reducing Homelessness in Calgary* ((Plan d'action communautaire : Pour réduire l'itinérance à Calgary). Ce plan est l'aboutissement de deux ans de consultation et de recherche, processus appelé ici le projet du Homeless Initiative Community Action Plan. Ce projet se démarque par l'ampleur du sentiment d'appartenance communautaire qu'il a suscité pour le problème de l'itinérance ainsi que par son engagement envers la participation des consommateurs. Des itinérants et d'anciens itinérants ont participé activement au processus, non seulement dans le cadre de groupes de consultation et en répondant à des enquêtes, mais aussi comme rédacteurs et chercheurs (p. ex., *The Street Speaks*), animateurs de groupes, et membres du Comité directeur spécial.

Cet article est le récit chronologique du Homeless Initiative Community Action Plan, et s'inscrit dans l'initiative de la Société canadienne d'hypothèques et de logement visant à documenter les «pratiques exemplaires» pour enrayer l'itinérance.

Motivation

Homeless Initiative Community Action Plan est né en janvier 1996 d'un forum communautaire sur l'itinérance. À l'époque, les Calgariens prenaient conscience de la gravité du problème de l'itinérance dans leur ville. L'offre de logements abordables était de plus en plus limitée, avec l'arrivée incessante de nouveaux venus en quête de travail dans la ville. Les maisons d'hébergement d'urgence débordaient, la province était disposée à financer de nouveaux lits d'hébergement pour le court terme, et la province et la municipalité reconnaissaient la nécessité d'une solution à plus long terme, c.-à-d. empêcher les personnes de tomber dans l'itinérance au départ. En concertation, les fonctionnaires de la ville de Calgary et de la province d'Alberta ont organisé un forum sur l'itinérance, qui a rassemblé quelque 250 personnes représentant les groupes religieux, les itinérants, les administrations locales, la province, les syndicats, le personnel de première ligne d'autres maisons d'hébergement, et d'autres organismes s'intéressant aux itinérants.

Une cinquantaine des participants au forum étaient des itinérants ou d'anciens itinérants. Ce groupe est devenu le «groupe des consommateurs», qui allait plus tard se transformer en Comité Street Speaks. Plusieurs autres «petits groupes de travail» sont nés du forum également et, dans les semaines qui ont suivi, ont commencé à explorer les problèmes entourant l'itinérance et la pauvreté. Une foule d'idées sont jaillies des groupes de travail, mais l'enthousiasme n'a pas tardé à se refroidir parce qu'il n'y avait pas d'endroits où exposer ces idées. Il n'y avait pas de voix centrale. Les groupes de travail ont réclamé une meilleure coordination des efforts.

Résultats

Le Plan d'action communautaire des initiatives pour les itinérants pourrait servir de modèle pour amener les collectivités à assumer le problème de l'itinérance. L'initiative a réussi à regrouper la plupart, sinon la totalité, des intervenants au problème de l'itinérance à Calgary. Plus de 200 consommateurs se sont vu donner la possibilité d'exprimer leurs préoccupations et de participer au projet. Le processus a rapproché les fournisseurs de services, amené les bureaucraties municipale et provinciale à travailler côte à côte, et mobilisé l'entreprise, la communauté des croyants et l'ensemble des citoyens à la recherche d'une solution. De nombreuses nouvelles initiatives bénéfiques ont été élaborées au cours du projet par les personnes ou les organismes qui y ont participé. Ces initiatives comprennent :

- «The House» de l'Armée du Salut;
- l'octroi par Société immobilière du Canada du bloc B, bâtiment B4 (c.-à-d. la caserne Currie) pour le logement de jusqu'à 60 travailleurs sans-abri;
- l'ouverture par le groupe «Choose» de quatre maisons pour personnes ayant des problèmes de santé mentale;
- l'ouverture de la maison d'hébergement d'urgence de Mayland Heights pour 125 personnes;
- le projet d'aménagement de City Links pour l'emploi d'itinérants;
- la collaboration du Comité Street Speaks avec la Truck Gallery pour l'aménagement d'une vitrine et la production d'une vidéo où des itinérants s'expriment sur leurs problèmes et leurs solutions à l'itinérance; et
- le projet d'intervention communautaire du ministère de la Famille et des Services sociaux de l'Alberta.

Leçons tirées

Invité à commenter le projet lors d'une interview, le coprésident du Comité directeur spécial, le conseiller municipal Bob Hawkesworth, a déclaré que les liens politiques avaient été pour beaucoup dans le succès de l'initiative. La présence d'élus municipaux à la coprésidence a facilité la collaboration entre les deux bureaucraties au sein de l'équipe du projet, en particulier, et relevé le profil de l'initiative en général. Sa recommandation

pour quiconque envisagerait un processus semblable de consultation est de se donner un champion politique ou deux. Le conseiller Hawkesworth a aussi parlé du rythme du projet. Selon lui, il aurait été avantageux d'aller plus vite, mais un rythme plus lent a peut-être été le prix à payer pour susciter une grande prise en main du problème de l'itinérance. Tout en tenant des propos très positifs au sujet du Community Action Plan, le conseiller Hawkesworth a noté que le vrai défi sera la mise en oeuvre du plan.

Le Comité directeur spécial des initiatives pour les itinérants est né en mai 1996 de l'intérêt et de l'enthousiasme générés par le forum des itinérants. Sous la coprésidence du conseiller Bob Hawkesworth et de la députée provinciale Bonnie Laing, le comité comprenait des consommateurs, des fournisseurs de services, des représentants des ministères, organismes et services provinciaux et municipaux, des bailleurs de fonds, des représentants du monde des affaires, des éducateurs, des porte-parole de la communauté des croyants, et des simples citoyens.

Le Comité directeur spécial a compris que Calgary avait besoin d'un plan d'action communautaire pour s'attaquer au problème croissant de l'itinérance. Pour proposer des solutions globales et holistiques à l'itinérance, le plan d'action devait avoir l'apport de tous ceux qui avaient un enjeu dans le problème ou avaient quelque chose à dire à son sujet et, en particulier, devait mettre l'accent sur l'intervention des consommateurs dans la définition de problèmes et la recherche de solutions. Partant de là, le Comité directeur spécial a mis au point un mandat et un plan de travail propres à faciliter la création d'un plan d'action communautaire. Une équipe de projet a ensuite été chargée d'assurer le soutien technique et administratif aux groupes de travail et au Comité directeur spécial.

PROFIL FINANCIER

Les principales sources de financement du projet étaient le ministère de la Famille et des Services sociaux de l'Alberta, le Service du développement communautaire et social de la ville de Calgary, Centraide de Calgary et de la région, Santé Alberta, et l'Association du centre-ville de Calgary. Le budget du projet pour 1996 était de 30 000 $, ce qui ne comprenait pas les ressources en personnel fournies par la ville de Calgary et le ministère de la Famille et des Services sociaux de l'Alberta. Le budget de 1997 était de 80 000 $, ce qui comprenait 1 employé – le coordonnateur des ressources pour les itinérants. Centraide a fourni une somme supplémentaire de 10 000 $ en 1998 pour l'élaboration du Community Action Plan.

PRINCIPE D'ACTION ET APPROCHE D'ENSEMBLE

L'initiative a adopté un processus de développement communautaire visant à créer un partenariat entre les personnes qui sont ou qui ont été sans-abri et les décideurs. Elle devait comprendre un processus de consultation communautaire en deux étapes, comportant la participation active des membres du Comité directeur spécial, des consommateurs, des intervenants qui s'intéressaient déjà à la question des itinérants, et la grande collectivité de Calgary. La phase 1 devait permettre de travailler à partir des questions définies par un sondage contrôlé par les consommateurs auprès des itinérants et des ex-itinérants, et de préciser ces questions. Les résultats du sondage devaient constituer la base pour la suite de la contribution de la collectivité et des consommateurs. La phase 2 devait comporter la recherche de solutions issues de la collectivité aux questions définies et aux résultats souhaités.

Le sondage Street Speaks

Le Comité Street Speaks est issu du forum des itinérants. Un groupe de consommateurs qui avaient assisté au forum a commencé à se réunir chaque semaine. Malgré leurs vues souvent divergentes et conflictuelles, tous les membres sont convaincus que les consommateurs n'avaient pas eu suffisamment voix au chapitre dans les problèmes d'itinérance. En outre, la psychologie de l'itinérance n'avait pas, pour autant qu'ils sachent, été explorée par les itinérants eux-mêmes. Le groupe a décidé d'interviewer quinze itinérants au sujet de leur expérience de l'itinérance. Cela a donné lieu à The Street Speaks, sondage réalisé auprès des itinérants par des personnes qui avaient déjà été des itinérants. Le rapport a fait état des problèmes auxquels les itinérants font face et proposé certaines solutions. Il est devenu la base de la conception du processus plus vaste de consultation du Homeless Initiative Community Action Plan.

Processus de consultation communautaire

De janvier à mai 1997, il y a eu des consultations communautaires auprès de quelque 300 personnes, y compris des gens qui étaient ou avaient été sans-abri, d'autres personnes à risque d'itinérance, des fournisseurs de services, et le grand public. Il y a eu des groupes de consultation pour les groupes vulnérables (p. ex., les femmes victimes de violence) dans des cadres (p. ex., maisons d'hébergement pour femmes) assurant la sécurité des participants, pour qu'ils puissent participer à leur aise et contribuer librement à la discussion. Tous les consommateurs ont été payés pour leur participation. Quelques-uns ont assuré l'animation de certains des ateliers de consultation, aux côtés de travailleurs communautaires professionnels.

Un sommaire de ces séances, intitulé Homeless Initiative Ad Hoc Steering Committee Consultation Summary, a mis en lumière les thèmes et priorités de solution. Ce document a servi de documentation de base pour les participants à la phase suivante de la conférence Homeless Future Search.

Conférence Future Search

En mai 1997, la conférence Future Search a rassemblé près de 100 participants. La formule des conférences Future Search diffère quelque peu de celle des conférences traditionnelles en ce que tout le système débattu est mis en cause et que l'objet de la discussion est l'élaboration d'un plan, et non pas seulement l'apport à y faire. En l'occurrence, les participants comprenaient des propriétaires-bailleurs, des organismes de services et des membres de la collectivité des itinérants. Les participants n'étaient pas là seulement pour faire un apport; ils participaient réellement à la création des plans et à la définition de l'orientation. Après 3 jours, les participants avaient défini des initiatives (actions) stratégiques qui amèneraient Calgary près d'un système idéal pour la solution du problème de l'itinérance. Les actes de la conférence Future Search sont résumés dans Future Search Conference: Summary of Proceedings.

Groupes de travail sur les initiatives stratégiques

Les participants à la conférence Future Search se sont réunis de nouveau pour une demi-journée à la fin de juillet 1997. Ils ont créé des «groupes de travail sur les initiatives stratégiques» pour élaborer le Plan d'action communautaire. Ces groupes étaient formés d'experts de la base (y compris des consommateurs et du personnel de première ligne) qui ont donné bénévolement de leur temps et de leur expertise. Leur tâche consistait à élaborer des solutions articulées sur les points stratégiques définis à la conférence Future Search

Étude sur les itinérants de Calgary

Malgré le travail considérable déjà fait pour aider à comprendre le problème de l'itinérance, il fallait davantage de données quantitatives et empiriques

pour appuyer le projet. Grâce à un financement de Santé Alberta, le Comité directeur spécial a commandé un sondage auprès de 250 itinérants. La Calgary Homeless Study (décembre 1997) a donné de nouvelles perceptions du problème de l'itinérance. En plus de l'utilisation des services, l'étude a exploré les caractéristiques de la population des itinérants et les causes profondes de l'itinérance. L'étude a révélé que 3 829 personnes individuelles avaient utilisé le réseau des foyers d'hébergement et d'autres services pour itinérants sur une période de quatre mois et que 45 % des utilisateurs des foyers d'hébergement avaient un emploi. Suite à ce dernier résultat, la ville, le ministère de la Famille et des Services sociaux de l'Alberta, et l'Armée du Salut ont collaboré à l'ouverture de «The House», une résidence de 21 chambres pour les hommes qui travaillent – la première maison de transition de Calgary pour les itinérants qui travaillent.

Community Action Plan: Reducing Homelessness in Calgary

Le document Community Action Plan: Reducing Homelessness in Calgary a été rendu public en mai 1998, après deux ans de consultation, de recherche et de débats. Le plan propose des solutions concrètes pour enrayer l'itinérance à Calgary, tant temporaire que de longue durée. Il définit ce qu'il faut faire, en selon cinq lignes de force :

- Réaliser des niveaux suffisants de logement d'urgence, de transition et permanent qui soit logeable, de qualité, sûr et abordable.
- Promouvoir la stabilité de vie et des revenus durables par des services et politiques intégrés et coordonnés.
- Appuyer la collectivité autochtone dans la conception d'un système de services qui facilitera le processus de guérison des Autochtones.
- Engager les Calgariens dans la recherche de solutions à l'itinérance.
- Veiller à la mise en place de mécanismes et de ressources pour exécuter le Plan d'action.

Le plan recommande ensuite des mesures précises pour la concrétisation de chaque orientation. Les actions à mener sont accompagnées de nombreuses suggestions pratiques et créatives pour des groupes cibles ou secteurs de service particuliers (p. ex., utiliser les installations et ressources sous-utilisées/de rechange pour accroître l'offre de logement; utiliser les hôpitaux vides ou rénover les écoles fermées). Le plan indique également qui doit faire quoi (p. ex., quel palier de gouvernement doit changer ses lois et ce que le monde des affaires pourrait faire).

Le Plan d'action communautaire a été bien accueilli. En réponse, la ville de Calgary a promis 1,4 million de dollars pour du logement abordable et l'ouverture de nouveaux lits d'urgence et de transition. Le plan a aussi donné lieu à la Fondation pour les itinérants de Calgary, organisme de souscription de fonds regroupant des Calgariens d'influence dont la voix pèse lourd dans les milieux politiques et financiers. Il y a aussi eu un plan de communication pour sensibiliser le public.

Native Women's Transition Centre

(Winnipeg, Manitoba)

Préparé par :

Cheyenne Chartrand,
Native Women's Transition Centre

RÉSUMÉ

Le Native Women's Transition Centre est d'abord et avant tout une maison d'hébergement pour les femmes autochtones et leurs enfants, avec personnel de service 24 heures sur 24. Il peut accueillir vingt et une (21) résidentes, et la durée maximale du séjour est d'un an, mais il varie selon les besoins individuels. La raison d'être du Centre est d'aider les femmes qui ont été victimes d'abus, soit dans leurs relations interpersonnelles, soit par négligence systémique, et qui se retrouvent sans les ressources requises pour effectuer seules les changements de style de vie qu'elles estiment nécessaires. Le Centre ouvre ses portes à ces femmes en transition – des femmes en voie de changer leur situation de vie. Les objectifs du Centre sont de refaire les ressources de ses clientes et d'amener les femmes à démêler leur situation et à rechercher de saines solutions de rechange en les aidant à prendre des décisions, par un environnement de vie en commun, du logement de longue durée, la garde d'enfants, une relation d'aide et la défense de leurs intérêts ainsi que par des modèles de rôle culturellement adaptés et des expériences d'apprentissage favorisant l'estime de soi et améliorant la dynamique de vie.

Le programme se veut l'affirmation de la conviction profonde que les femmes autochtones et leurs enfants ont le droit à un environnement épanouissant qui favorise la prise de conscience de soi chez les Autochtones. Le respect des traditions et l'approfondissement de l'identité personnelle seront toujours au cœur du grand principe d'action du Centre. Depuis ses débuts en 1981, le Centre de transition n'a rien ménagé pour offrir des services tangibles afin de permettre l'apprentissage, le changement, la croissance et, en fin de compte, la responsabilisation. Pour atteindre ces objectifs, le Centre a embrassé le concept du Cercle de guérison comme évolution naturelle et significative de son programme et de sa pratique. À terme, le développement de ce Cercle de guérison donnera l'occasion aux femmes autochtones, tant en résidence que dans la collectivité, de se remettre des effets d'expériences de vie comme la violence et la victimisation, l'agression sexuelle et la toxicomanie, assurera une intervention à celles qui se sont fait enlever leurs enfants par le système de bien-être de l'enfance parce qu'elles n'ont pas su régler leurs problèmes personnels, et leur donnera des perspectives d'éducation pour améliorer leur dynamique de vie dans la collectivité, des occasions de maillage et de création de relations, et favorisera le développement du leadership au sein de la collectivité des femmes autochtones.

Les clientes du Centre de transition fixent elles-mêmes leurs objectifs et peuvent compter sur une aide pour réussir les changements de vie qu'elles souhaitent. Les programmes visent à les aider à atteindre ces objectifs et à exploiter leur plein potentiel de femmes autochtones. La contribution des résidentes se voit à tous les niveaux du fonctionnement du Centre. Il y a des ex-résidentes parmi le personnel à temps plein et à temps partiel, ainsi qu'au Conseil d'administration. Le Centre de transition comprend également une maison de deuxième étape, Memengwaa Place. Les femmes et leurs enfants qui ont connu la violence familiale y trouvent un milieu de vie en autonomie qui leur offre la sécurité. Ils ont sur place un personnel d'appui et des programmes qui leur offre responsabilisation et confiance en soi.

Les installations de logement de première et de deuxième étape (Centre de transition et Memengwaa Place) sont toutes deux financées grâce à la générosité de nombreux organismes, dont les Family Dispute Services, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Fondation des femmes canadiennes, les Services sociaux de la ville, la Fondation de Winnipeg, Centraide de Winnipeg, et un grand nombre d'autres œuvres de bienfaisance et organismes communautaires.

Native Women's Transition Centre

1.) 105, rue Aikins, Winnipeg (Manitoba)
2.) 116, rue Robinson, Winnipeg (Manitoba) (Memengwaa Place)

Description du projet

Le Native Women's Transition Centre est une résidence pour long séjour (4 chambres et 3 suites) offrant des soins à jusque 21 femmes autochtones et leurs enfants qui mènent un combat pour changer leur vie. Sa maison de deuxième étape, Memengwaa Place («Maison des papillons»), est un programme de vie en autonomie pour les victimes autochtones de violence familiale et les résidentes du CTFA décidées à faire la transition qui les ramènera dans la collectivité. Elle a sept suites complètes, une travailleuse de soutien sur place et des caractéristiques de sécurité. Memengwaa Place se veut une deuxième étape du programme du Centre de transition. Elle accueille les résidentes qui s'apprêtent à quitter le Centre, mais qui ont encore besoin de soutien et de services continus, le temps de leur passage à un milieu où elles vivront davantage en autonomie.

Années de fonctionnement et motivation

L'idée du centre remonte à 1977. La collectivité autochtone de Winnipeg a commencé à définir les besoins et les lacunes de service pour ses familles et s'est mise en frais de trouver des solutions de rechange viables pour sortir de la rue les «femme dans la dèche». Le Native Family Life Counselling Program Inc. a constitué un comité chargé d'étudier le concept d'un Centre de transition pour femmes autochtones. Le Native Women's Transition Centre a ouvert ses portes le 2 juillet 1981, tandis que sa maison de deuxième étape accueillaient ses premières familles le 2 décembre 1994.

Principaux défis des cinq prochaines années

Le plus grand défi sera de répondre à une demande qui dépasse actuellement les services et les ressources du Centre. Alors que ne cesse de s'allonger la liste d'attente de femmes autochtones ayant besoin de ses services, le Centre n'a pas de fonds pour l'expansion.

Sources de financement

Elles comprennent la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Fondation des femmes canadiennes, les Services sociaux de la ville (indemnités quotidiennes), les Family Dispute Services, les Global Funds For Women, Centraide de Winnipeg, l'Office des services à l'enfance et à la famille de Winnipeg (indemnités quotidiennes) et la Fondation de Winnipeg (projets spéciaux).

Clientèle

Femmes de 18 à 35 ans, en moyenne (toutes les femmes qui ont besoin des services offerts sont bienvenues). La plupart sont des mères célibataires qui ont des enfants à risque d'être mis en tutelle permanente, ou qui sont déjà sous la tutelle des Services à l'enfance et à la famille. Les mauvais traitements, la toxicomanie et le manque de compétences parentales positives sont les principaux problèmes qui les amènent.

Caractéristiques innovatrices

Le fait que le personnel est formé exclusivement de femmes autochtones, une conception de programmes culturellement adaptée, une salle de guérison en forme de tipi et la structure d'organisation (en forme de papillon).

Personne-ressource

Marilynn McGillivary
Directrice générale
105, rue Aikins, Winnipeg (Manitoba) R2W 4E4
Tél. : (204) 989-8240
Télécopieur : (204) 586-1101
nwtc@gatewest.net

HISTORIQUE DU PROJET

Le Native Women's Transition Centre est né de l'initiative d'un groupe de personnes basé au Centre d'accueil indien et métis de Winnipeg. Au début, l'objectif consistait à offrir des services d'hébergement aux femmes qui avaient besoin d'aide en raison des problèmes auxquels elles faisaient face, comme des démêlés avec les Services à l'enfance et à la famille, le logement de mauvaise qualité, la violence familiale et les mauvais traitements ou la toxicomanie. Un groupe appelé Native Family Counselling Services s'est mis sur pied. Avec le Centre d'accueil indien et métis et les membres de la collectivité, il a formé un comité pour concrétiser le concept de Centre de transition.

Avec peu de moyens financiers, le projet a démarré dans le centre-ville de Winnipeg. Des organismes comme l'Église Unie du Canada et le Comité central mennonite ont offert de l'aide, comme l'utilisation d'un immeuble et de personnel, et le Centre d'emploi du Canada, à l'époque, avait des subventions pour la création d'occasions d'emploi. On a mobilisé toutes ces ressources pour offrir aux femmes autochtones et à leurs enfants un soutien des pairs et des services d'hébergement, 24 heures sur 24, qui n'étaient pas axés sur la crise.

À l'origine, ce projet était la preuve que le gouvernement fédéral et celui de la province reconnaissaient la nécessité d'appuyer les programmes sociaux et de laisser les collectivités prendre en charge leurs familles. Les programmes sociaux étaient cruciaux pour la guérison des personnes et des familles. Trop de gens se retrouvaient dans la rue, sans abri, dans la pauvreté, sans autres ressources que la prostitution. Les Autochtones commençaient à peine à revenir à leurs racines et à leur patrimoine, comme en témoignent des organismes comme le Centre d'accueil indien et métis. Reprendre ce qui avait été perdu était au cœur de l'éveil politique et social.

Donc, avec peu de fonds, peu d'employés, beaucoup d'espoir et l'appui d'une collectivité, les femmes qui ont créé le Native Women's Transition Centre avaient entrepris leur voyage. La création du Centre a contribué à amener d'autres femmes autochtones à un endroit où elles pouvaient recevoir l'appui, les soins et la compréhension dont elles avaient besoin pour survivre et grandir. En cours de route, le Centre est venu à bout des doutes et du manque de fonds. Lorsqu'il est devenu évident qu'elles atteignaient leurs objectifs et fournissaient un service précieux, le financement s'est stabilisé et le Centre de transition s'est trouvé un domicile.

Un des plus gros obstacles à surmonter était la relation avec les autres organismes de service social. Le bien-être de l'enfance était un important agent de stress dans la vie des familles du Centre de transition, qui, sans défenseurs ou presque, étaient laissées à leurs problèmes. Donc, le Centre est devenu un vigoureux défenseur des intérêts des résidentes. Il y a eu des changements au Centre de transition en raison de changements à la collectivité et à ses besoins. Par exemple, les familles de la collectivité avaient besoin de plus de programmes, pour accroître leur estime de soi, venir à bout de la violence familiale et acquérir des compétences parentales. Ces programmes font désormais partie des services du Centre. L'appui pour le Centre a pris de l'ampleur au fil des ans grâce au succès des résidentes passées et à des programmes et caractéristiques innovateurs comme la salle de guérison du Centre de transition.

Le financement a été et demeure un grand obstacle. Alors que les services du Centre de transition doivent répondre à une demande sans cesse croissante et que les listes d'attente ne cessent de s'allonger, le financement a non seulement diminué, mais les conditions dont il est assorti se sont multipliées.

Le Centre de transition a évolué au cours de ces dix-huit années. Le Centre a compris que, pour qu'elles demeurent au cœur de son action et soient son articulation, les clientes être représentées à tous les niveaux de l'organisation. La structure de gestion qui a été mise en place traduit ce souci, grâce à un modèle fondé sur la collaboration, l'égalité et le respect.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

Le Centre loge 21 femmes autochtones, avec leurs enfants, dans un cadre familial communautaire qui ressemble à la famille étendue autochtone traditionnelle et sert une trentaine de résidentes par an (sans les enfants pris en tutelle). En moyenne, les clientes du Centre de transition ont entre 18 et 35 ans, mais toutes les femmes qui ont besoin des services offerts sont les bienvenues. L'âge moyen des enfants est de trois ans, et les mères ont en moyenne trois ou quatre enfants. La plupart sont chefs d'un ménage monoparental. La durée du séjour des résidentes est de 12 mois dans l'établissement de première étape. Les résidentes peuvent ensuite, si elles le veulent, passer à un logement de deuxième étape, à Memengwaa Place. Elles ont le loisir d'y demeurer jusqu'à ce qu'elles se sentent en confiance à l'idée de vivre en autonomie ou jusqu'à leur premier anniversaire d'emménagement à Memengwaa Place.

Un grand nombre des résidentes du Centre de transition non seulement ont une histoire personnelle de formes multiples de victimisation, mais encore sont affligées de grands malheurs ou de la perte d'êtres chers, sont pauvres, alcooliques et toxicomanes, et ont des comportements négatifs. Un grand nombre se sont fait enlever des enfants par les organismes d'aide à l'enfance, et un plus grand nombre encore sont passées par les mêmes réseaux dans leur enfance. Les clientes qui sont sorties des deux programmes du Centre de transition se trouvent un logement et élèvent une famille. D'autres ont trouvé de l'emploi au Centre de transition ou dans d'autres organismes des quartiers défavorisés qui viennent en aide aux familles.

Histoires de clientes

Cliente nº 1

Je suis résidente de Memengwaa Place, qui est le programme de deuxième étape au Native Women's Transition Centre. Je suis entrée au Centre de transition en août 1995, et suis à Memengwaa Place depuis environ six (6) mois.

Avant de venir ici, je me trouvais dans une relation de violence de longue durée, où j'étais victime d'abus physiques, mentaux, spirituels et sexuels. La relation a pris fin d'un coup sec, lorsque mon ex-partenaire a détruit ma maison et mes effets personnels, avec ceux de mes enfants. Je me suis amenée au Centre de transition avec le sentiment qu'il n'y avait pas d'autre endroit où m'adresser, et que je ne resterais que le temps de me trouver autre chose. Je n'ai pas admis que j'étais victime de violence et croyais que je n'avais pas besoin d'aide.

J'ai commencé à assister aux programmes du Native Women's Transition Centre, et les murs que j'avais érigés autour de moi-même ont commencé à tomber lentement. Pour la première fois, j'ai commencé à savoir ce qu'était le cycle de violence et comment j'y étais engouffrée. C'est alors que j'ai pris la décision d'en sortir mes enfants.

Après mon déménagement à Memengwaa Place, j'ai assisté à un groupe de survivantes de la violence sexuelle, qui avait lieu deux fois par semaine. J'ai trouvé ce groupe d'une grande utilité et d'un grand soutien. Le seul fait de savoir que je n'étais pas seule faisait toute la différence au monde, et j'ai finalement compris pourquoi j'étais sans cesse dans des relations de violence ou en train d'en sortir. Aujourd'hui, je peux me pardonner et de ne plus laisser ces hommes me «punir».

Grâce au soutien constant que je trouve à Memengwaa Place, je peux vivre dans la sobriété et sans drogue, et donner un foyer sûr à mes enfants. Mes enfants savent qu'ils sont sans danger dans leur maison, et je peux enfin leur donner la stabilité. En terminant, je voulais dire Meegwetch pour les appuis que j'ai reçus au Native Women's Transition Centre et à Memengwaa Place.

Cliente nº 2

Je m'appelle Bernice. J'aimerais vous raconter les expériences que j'ai vécues au Native Women's Transition Centre et au programme de deuxième étape appelé Memengwaa Place. Tout d'abord, en 1993, les Services à l'enfance et à la famille (SEF) m'ont pris mes enfants. J'essayais de me battre seule pour mes enfants. Deux ans plus tard, j'ai compris que je perdais le combat, et que les SEF avaient l'intention de m'enlever mes enfants pour les mettre en tutelle permanente. Je me sentais comme une coquille vide. J'étais extrêmement troublée et complètement perdue. Puis je suis tombée sur une travailleuse du Native Women's Transition Centre, à qui j'ai commencé à parler de ma situation et de mon sentiment d'impuissance. Je lui ai dit que j'étais prête à abandonner le combat pour mes enfants, et donc le combat pour ma vie. Cette travailleuse m'a parlé du Centre de transition, qui pouvait m'aider à ravoir mes enfants. C'est avec un espoir nouveau que j'ai alors décidé de m'inscrire au Native Women's Transition Centre, avec un désir nouveau de me battre pour mes enfants et pour ma vie.

J'ai trouvé de nombreux programmes au CTFA. Je me suis inscrite à tous ces programmes, et j'ai aussi pris du counselling individuel. En outre, j'ai commencé une thérapie avec une psychologue. Avec toute cette aide indispensable, j'ai commencé à devenir plus forte.

Conséquence de tout cela, mes enfants seront de retour cet été, et je ne me sens plus aussi vide. J'ai appris à vivre dans la sobriété, et je sais maintenant que je n'ai plus besoin d'alcool et de drogue. Je comprends que mon alcoolisme et ma toxicomanie passés venaient de choses qui sont survenues tout au long de ma vie. Ce processus d'éveil a commencé au CTFA, où j'ai passé 8 mois, et s'est poursuivi à Memengwaa Place, où je me trouve depuis janvier 1996.

Memengwaa Place m'a aussi aidée et appuyée de bien des façons différentes. Depuis que j'habite là, j'ai appris à vivre en autonomie et acquis de nouvelles aptitudes dans mes rapports avec les autres. Chose importante, j'ai appris à traiter des situations de conflit, où j'aurais eu des réactions négatives à un certain moment. Je peux communiquer plus ouvertement avec mes enfants et les autres femmes de Memengwaa Place. Dans la communication, j'ai appris une façon plus saine de gérer ma colère. Dans notre groupe, qui se réunit deux fois par semaine, nous avons divers autres sujets, qui sont toujours pour moi l'occasion d'apprendre et de croître. Nous avons une aînée qui vient nous donner des enseignements traditionnels comme la leçon du Papillon et du Loup. De même, nous sommes sur le point de terminer un programme de 12 semaines sur les mauvais traitements d'ordre sexuel dans nos réunions de groupe. Le cours est presque terminé, et nous célébrerons notre processus de groupe par un festin-partage, pour nous honorer les unes les autres et pour honorer une travailleuse de soutien. C'était la première fois que j'étais prête et assez forte pour regarder honnêtement comment mon passé de victime d'abus sexuels m'avait fait mal; non seulement sexuellement, mais aussi physiquement, émotivement et spirituellement. Ce programme m'a beaucoup appris sur moi-même.

Par suite de ces services de soutien, je suis très fière et très heureuse de dire que mes enfants vont venir vivre à Memengwaa Place avec moi et ma plus jeune, Samantha. Actuellement, ils viennent coucher une fois par semaine. Je m'exercerai à mes nouvelles aptitudes parentales avant que tous mes enfants reviennent à la maison en juillet.

Une autre chose excitante se produit dans ma vie, et c'est la possibilité d'avoir ma place dans les questions communautaires. Auparavant, je n'ai jamais su grand-chose et ne me suis guère souciée de ce que signifiait la collectivité. Je ne pensais qu'à joindre les deux bouts, au jour le jour. Je ne dérangeais personne, et je ne voulais pas être dérangée par personne. Si je n'aimais pas mes voisins, je partais. Aujourd'hui, je peux faire partie de ma collectivité en m'y intéressant. Actuellement, nous cherchons à faire de notre collectivité un endroit plus sûr où vivre. Nous sommes allées rencontrer les conseillers municipaux et certains responsables de la police pour demander de l'aide. Nous espérons avoir une patrouille à pied en juillet de cette année plutôt qu'en juillet 1997.

Avec l'aide du Native Women's Transition Centre et l'appui continu que je trouve à Memengwaa Place, je crois m'être véritablement découverte. J'ai appris à aimer, j'ai appris à me soucier de moi-même et de mes enfants. J'ai vécu une bien grande guérison intérieure grâce à l'aide que j'ai reçue de ces deux services. J'aimerais dire Meegwetch pour cette aide.

En terminant, j'aimerais également dire aux autres femmes qui se sentent impuissantes : il y a de l'aide disponible; il y a de l'espoir. Vous n'avez qu'à vouloir, à être déterminée et à être assez forte pour demander, comme je l'ai fait.

Cliente nº 3

En 1996, ma vie me paraissait un échec total, parce que mes enfants avaient été appréhendés par les Services à l'enfance et à la famille (SEF), et que je venais tout juste de sortir d'une relation de violence qui avait duré 12 ans. Pendant ce temps, je n'avais pas compris ni reconnu que je me trouvais dans une relation de violence. Je me disais tout simplement qu'il était un vaurien, et que je méritais mon sort. Nous n'avions pas le téléphone, si bien que j'étais totalement isolée. Si par hasard je rencontrais ou me faisais une nouvelle amie, il me trouvait un prétexte pour que je ne l'aime pas. Souvent, il questionnait mes enfants à mon insu sur ce que je faisais. Les membres de ma famille n'étaient pas considérés comme «assez bons» non plus.

Avec le temps, les choses se sont dégradées. J'ai commencé à haïr tout. Je haïssais aller travailler. Je haïssais le fait qu'il travaillait quand il en avait envie. Je haïssais rentrer chez moi. Je haïssais la vie en général.

Je sais que nous avions de gros problèmes, mais je ne savais pas quoi faire ni où m'adresser pour avoir de l'aide. Je me croyais véritablement en train de perdre la raison. Avec le temps, je suis tombée dans la dépression, et j'ai perdu beaucoup de poids, au point que les gens qui me connaissaient me croyaient malade ou anorexique.

Puis, le 31 mars 1996, le pire est arrivé : mes enfants ont été appréhendés. Je me sentais vide. Je ne pouvais pas faire face à cette perte. Je me suis lancée dans l'alcool et la drogue pour engourdir la douleur et le mal. Mes seuls moments de solidarité pendant cette période, c'était lorsque je travaillais ou que je n'avais pas d'argent. Cela a duré quatre mois.

Enfin, les Services à l'enfance et à la famille m'ont écrit pour me dire que le temps était venu. Si je ne faisais pas quelque chose bientôt, j'allais perdre mes enfants en permanence. À ce stade-là, je n'avais pas eu de contact avec les Services à l'enfance et à la famille, et je n'avais pas non plus rendu visite à mes enfants. Ils (les SEF) ont dû m'envoyer les documents de la cour au travail. C'est à ce moment-là qu'ils (les SEF) m'ont envoyé une intervenante communautaire/ travailleuse de soutien pour m'aider. Je ne le pensais pas à l'époque, mais aujourd'hui, je suis persuadée qu'elle a été un cadeau du Ciel, parce que j'avais besoin de quelqu'un pour m'aider à recevoir des services. J'avais besoin de commencer mon voyage de guérison. Mon voyage de guérison a débuté au Conseil contre l'alcoolisme des Autochtones en septembre 1996, avec mon inscription à un Programme de traitement en établissement. J'ai ensuite assisté à un Programme d'intervention de six semaines. À Noël, cependant, j'ai fait une rechute.

J'ai compris que j'avais un grand besoin d'aide et, en janvier 1997, je me suis inscrite à un autre programme d'un mois à River House. Il s'agissait du programme de «Groupe de femmes», un programme très intense. Exactement ce qu'il me fallait. À ce stade-ci, j'ai compris que je ne pourrais rester sobre avant d'amorcer ma guérison. J'avais besoin de découvrir l'origine de toute ma colère. Je ne pouvais pas y arriver seule. Parce que je ne pouvais pas me faire confiance, je suis ensuite entrée à la maison de transition de River House. Après une semaine, j'ai reçu un appel téléphonique inattendu de Verna, travailleuse de soutien de la maison de première étape du Native Women's Transition Centre. Elle m'annonçait qu'ils avait une place libre. J'ai quitté River House le 10 février 1997, puis suis entrée au CTFA le 17 février 1997.

J'étais remplie de toutes sortes d'émotions différentes. J'étais excitée, craintive, nerveuse, anxieuse et un vrai paquet de nerfs. Je me sentais tellement seule, car il y avait maintenant onze mois que mes enfants étaient en tutelle. Ils me manquaient énormément, et je voulais les ravoir.

L'une des choses les plus difficiles que j'ai dû apprendre a été de me pardonner. Je n'y suis pas arrivée du jour au lendemain. Je dois aussi en apprendre plus long sur la culture autochtone, apprendre à être fière de moi comme Autochtone.

C'est par l'intermédiaire du Native Women's Transition Centre que j'ai poursuivi mon voyage. J'ai mieux compris d'où venait ma colère, par les Cercles de partage, qui mettaient l'accent sur des sujets comme la «famille d'origine», la colonisation, le cycle de la violence et les questions intergénérationnelles. Cela m'a beaucoup aidée, non seulement dans un processus de guérison, mais encore à apprendre à me pardonner. Ce qui me troublait le plus, c'est que mes enfants avaient été témoins de ma relation de violence et en souffraient sûrement. C'était évident, parce qu'il leur arrivait souvent d'adopter des comportements violents entre eux. Souvent, également, j'étais la cible de leur colère, et ils estimaient que je le méritais. En repensant à mes expérience d'enfant, j'ai pu comprendre comment ils étaient touchés.

J'ignore où je serais aujourd'hui n'eût été mon premier contact avec «Mary». Elle était là pour me donner son soutien, même si j'étais des plus récalcitrantes. Lorsque j'ai finalement pu demander et accepter l'aide dont j'avais besoin, tout est devenu plus facile, et les choses sont tombées en place presque immédiatement.

Une chose qui m'étonne, c'est que je crois maintenant qu'il y a une raison pour tout ce qui s'est produit dans ma vie. J'habite aujourd'hui avec mes enfants à la maison de deuxième étape du CTFA (Memengwaa Place), que je quitterai plus tard. Je peux dire honnêtement aujourd'hui que je m'aime moi-même et que j'aime certainement mes enfants. Nous sommes redevenus une famille. Je n'ai pas terminé mon voyage, qui, je le sais, exigera du temps, de la patience et de l'acceptation. Je n'ai pas peur. Je suis heureuse et j'ai mes enfants. Sans leur père et mon partenaire, je me sens libre de mes choix. La vie aujourd'hui n'est pas toujours un lit de roses, mais elle est certes agréable.

Une des caractéristiques les plus innovatrices du Centre de transition est son modèle d'organisation. Il est présenté comme un papillon, dont chaque aile a quatre niveaux. Sur des ailes, le niveau supérieur est le Conseil d'administration, puis, en-dessous, il y a les bailleurs de fonds, puis la collectivité autochtone et les organismes partenaires. L'autre aile illustre les niveaux pour la directrice générale, les aînées, le personnel et les bénévoles, puis la famille étendue. C'est un modèle de collaboration, d'égalité et de respect, plutôt qu'un modèle de hiérarchie et de pouvoir.

Conseil d'administration

Le Conseil est formé de 11 membres, dont le président, le vice-président, le trésorier et le secrétaire. Il représente les membres de la collectivité, les membres des organismes externes, le personnel et les ex-résidentes du Centre. Il est responsable de la régie et de la gestion du Centre. Ses cinq fonctions clés sont : la planification et la régie des programmes; la gestion des politiques; la gestion financière; la gestion du personnel; et les relations publiques.

La planification commence par la compréhension de la vision et de la mission du Centre et l'engagement qu'elles appellent. Cela suppose l'établissement d'objectifs pour le Centre, et le Conseil détermine les programmes et les services propres à atteindre ces objectifs. La gestion des politiques consiste à élaborer, établir, mettre en œuvre et évaluer les politiques écrites pour donner au Conseil et au personnel des pouvoirs et des lignes directrices clairs pour l'accomplissement de leurs tâches. Le Conseil est responsable de la gestion des affaires financières du Centre; il établit le budget, approuve les dépenses et s'occupe de trouver les ressources nécessaires. Il est aussi responsable de la définition des rôles et des responsabilités des membres du Conseil, du personnel et des bénévoles. Les relations publiques, qui concernent la mise en valeur de l'image et de l'identité du Centre, sont une autre responsabilité du Conseil, qui comprend la création et le maintien d'une image publique positive aux yeux de la collectivité, du gouvernement, des sociétés et des organismes de financement.

Personnel

La directrice générale assume le leadership et prend les décisions de gestion au jour le jour. Elle veille à la bonne exécution de toutes les tâches administratives touchant les opérations quotidiennes et doit surveiller les besoins de programme et la prestation des services. La directrice est aussi appelée à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies de souscription de fonds et à élaborer et à présenter des demandes de subventions à d'autres sources de financement, et est responsable de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative et budgétaire, du travail de liaison et des relations publiques.

Une monitrice en aptitudes pratiques enseigne les aptitudes pratiques comme les notions de base de cuisine et de budgétisation. Elle coordonne aussi les services d'alimentation du Centre.

Deux travailleuses de soutien sont responsables de l'accueil et des évaluations, de la planification et de la solution des problèmes avec les clientes, pour l'établissement d'objectifs concrets réalisables. Elles veillent aussi aux intérêts des résidentes auprès des Services à l'enfance et à la famille, des organismes d'aide à l'emploi et de soutien du revenu, des services de libération conditionnelle et de probation, du logement, des systèmes judiciaires et des autres autorités. Elles facilitent les séances de programme et donnent du counselling individuel et de groupe.

Les responsabilités de l'intervenante du milieu comprennent le soutien des personnes et des familles à Memengwaa Place, l'évaluation des besoins des femmes de la collectivité qui demandent leur entrée à Memengwaa Place, et l'élaboration et le maintien d'un processus pour surveiller les progrès de chaque résidente vers l'autonomie et son départ ultime. Elle anime également les

cercles de guérison communautaires que le Centre organise à Memengwaa Place.

La travailleuse de soutien après les heures est responsable de la surveillance des activités des résidentes et des opérations du Centre en soirée et en fin de semaine.

Le personnel de bureau comprend le chef de bureau, qui est responsable des finances du Centre, de la paie, des commandes, de la banque et de la tenue de livres, des dépôts et des budgets. La réceptionniste assure le service du standard téléphonique, donne aux appelants et aux visiteurs les renseignements demandés sur les critères d'admission du Centre et fait du travail de bureau. Le Centre a sept employées à temps partiel. La plupart travaillent en soirée et de nuit, pour assurer la sécurité de l'immeuble et celle des résidentes pendant la nuit. Elles accomplissent également des tâches d'entretien général, surveillent et notent ce qui se passe après les heures, et en font rapport à la réceptionniste le lendemain matin.

Projets spéciaux

Le Centre de transition a souvent des projets spéciaux, qui sont administrés et dotés par des membres de la collectivité. Ainsi, il y a déjà eu Minoyawin (programme utilisant un cadre de Cercle d'influences pour veiller à prendre en compte les besoins de toute la personne (mentaux, émotifs, physiques et spirituels); il offre des programmes d'abandon du tabac, ainsi que des programmes pour les enfants et les aînés. À l'heure actuelle, il y a trois projets spéciaux : le programme pour les enfants et les aînés, le programme des comportements des mécanismes compulsifs d'adaptation et un programme d'alphabétisation.

Bénévoles

Le Centre a assuré des placements d'expérience de travail, pour les élèves du secondaire et pour les membres intéressés de la collectivité. La réception a donné une expérience de bureau, tandis que les autres placements comprennent l'aide dans la salle de jeux pour les activités des enfants, la participation aux activités de souscription ou les services communautaires spéciaux.

Coûts en immobilisations

Le coût en immobilisations du Native Women's Transition Centre est de 2 052 796 $.

Coûts annuels de fonctionnement

Les coûts annuels de fonctionnement du Native Women's Transition Centre sont de 824 803 $, et ceux de Memengwaa Place de 136 121 $.

Sources de financement et caractéristiques innovatrices

Les sources de financement du Centre de transition comprennent la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Fondation des femmes canadiennes, les Services sociaux de la ville, les Family Dispute Services, les Global Funds for Women, la Campagne de charité des fonctionnaires du gouvernement du Manitoba, la Fondation Thomas Sill, les Services à l'enfance et à la famille de Winnipeg, la Fondation de Winnipeg et Centraide de Winnipeg.

Les activités de souscription du Centre comprennent une campagne d'envoi de lettres pour des événements spéciaux et l'entreprise de préparation des repas du Native Women's Transition Centre pour appuyer les programmes et les autres coûts de fonctionnement. Cette entreprise rapporte des fonds indispensables et est devenue essentielle au maintien en service du Centre, malgré les compressions budgétaires gouvernementales, la diminution du financement et une clientèle en constante expansion.

PRINCIPE D'ACTION D'ENSEMBLE

Le programme du Native Women's Transition Centre se veut une affirmation de la conviction profondément enracinée selon laquelle les femmes et les enfants autochtones ont le droit de vivre dans un environnement sain qui favorise la prise de conscience de soi chez les Autochtones. Le respect des traditions et l'approfondissement de l'identité personnelle seront toujours au cœur du grand principe d'action du Centre. Le Centre part du principe que les femmes et les enfants ont droit à l'autosuffisance, à la dignité, au respect et à l'entraide. Ils ont aussi droit à l'autodétermination et le droit de participer aux décisions qui les touchent dans leur quotidien.

Le Native Women's Transition Centre est d'abord et avant tout un foyer pour les femmes autochtones et leurs enfants. La raison d'être du Centre est d'aider les femmes qui ont été victimisées dans leurs relations interpersonnelles ou par une négligence systémique et qui se retrouvent sans les ressources voulues pour faire seules les changements qu'elles jugent nécessaires. Memengwaa Place offre un logement abordable et sûr dans un cadre de vie en autonomie aux femmes et aux enfants autochtones victimes de violences semblables. Ce cadre favorise l'autosuffisance, la subsistance et la guérison en créant des réseaux de soutien dans la collectivité.

Les objectifs du Centre de transition s'articulent sur les besoins des femmes qui y viennent. Elles se fixent des objectifs, et le Centre leur donne l'appui nécessaire pour les atteindre. Il y a des programmes de groupe sur la violence familiale et l'art d'être parent et le développement de l'enfance, et de la formation en estime et affirmation de soi, ainsi que des séances sur la violence et la toxicomanie. Le Centre a aussi un cercle traditionnel de partage, et a accès à des enseignantes et guérisseuses autochtones traditionnelles. Il offre du counselling individuel avec l'éducation des parents et des occasions de mettre en pratique les aptitudes parentales avec une animatrice de groupe et des aînées autochtones. Les femmes reçoivent une formation en dynamique de vie, soutien et défense des intérêts lorsqu'elles doivent traiter avec des organismes externes, comme les tribunaux ou le système de bien-être l'enfance. Depuis peu, elles reçoivent également de la formation en alphabétisation, si cela fait partie de leurs objectifs.

Il y a encore de nombreuses femmes qui restent aux prises avec des problèmes de pauvreté, de violence familiale, d'impuissance et de désespoir. Les obstacles et les barrières sont multiples, et il faut les abattre pour arriver à donner à ces femmes autochtones l'occasion de réaliser leur plein potentiel et de vivre dans une société saine comme mères qui élèvent leurs enfants, se préparent à l'emploi ou poursuivent des études secondaires, ou sont membres de la main-d'œuvre. En tant qu'organisme, le Centre de transition continue de travailler fort et avec passion à renforcer le continuum de services pour les Autochtones et à défendre avec vigueur la justice sociale et le changement.

Rossbrook House

(Winnipeg, Manitoba)

Préparé par :

Rossbrook House

«L'enfant qui ne veut pas être seul ne devrait jamais devoir l'être.»

Rossbrook House, un centre communautaire de quartier, dans le centre-ville de Winnipeg, est un «foyer loin du foyer» pour les enfants et les jeunes. Il offre un lieu sûr, à la place de la rue, dont il détourne les enfants et les jeunes. À Rossbrook, les enfants et les jeunes trouvent réponse à leurs besoins de vie sociale, de loisirs, de développement personnel et d'intervention d'urgence (p. ex., hébergement temporaire). Tous sont bienvenus à Rossbrook House, tous sont appelés par leur nom, et tous sont traités avec respect et sollicitude. En participant à la «famille» Rossbrook, chaque enfant ou jeune choisit une solution de rechange à la vie destructive de la rue.

Deux principes fondamentaux sous-tendent le principe d'action de Rossbrook : l'entraide et l'accès direct, sans recommandation. Le personnel, tant subalterne que de niveau supérieur, vient du milieu; chaque cadre supérieur, ou à peu près, a «grandi» à Rossbrook et y a acquis ses qualités de leadership. Ainsi, le personnel comprend sa clientèle, dont il est sur la même longueur d'ondes, et répond avec compassion et créativité. Les programmes sont conçus en fonction des espoirs, des idées et des rêves des enfants et des jeunes. La famille élargie de Rossbrook House prend son inspiration chez ceux au service de qui elle s'est mise.

Rossbrook House accueille chaque année plus de 4 000 enfants, adolescents et jeunes adultes; un tiers de ces enfants ont moins de douze ans. Il y a eu 98 796 contacts avec la clientèle en 1997. Le centre, emménagé dans une église rénovée, est ouvert chaque jour de l'année, de 7 h 30 à minuit; en fin de semaine et les jours de congé scolaire, il est ouvert 24 heures sur 24. L'immeuble abrite une cuisine, une salle de poids et haltères, des tables de billard, et des aires réservées aux jeux de table et à la télévision. Les participants peuvent dormir sur les divers bancs qui s'y trouvent. À la fin de chaque soirée, le personnel raccompagne les enfants chez eux pour être certain qu'ils ont un endroit sûr où passer la nuit

Sœur Geraldine MacNamara, avocate et enseignante, a fondé Rossbrook House en 1976 avec un groupe de jeunes du centre-ville. Les jeunes avaient un ardent désir d'avoir un endroit à eux, un endroit bien où ils pourraient aller librement, chaque fois qu'ils en avaient le goût. «Soeur Gerry», comme l'appellent ses amis, a reconnu un besoin pressant de sortir ces adolescents du système de justice pénale et de leur donner des solutions de rechange positives. La ville de Winnipeg a répondu à son plaidoyer en offrant une vieille église vacante pouvant servir de centre d'accueil, moyennant un loyer annuel de 1 $.

Au départ, Rossbrook a vécu d'une série de subventions fédérales et provinciales, et de dons de fondations, de clubs philanthropiques, et de diverses personnes. Le plus grand obstacle qu'elle a eu à surmonter dans ses quatre premières années a été le manque de financement de base soutenu. Les contraintes financières obligeaient constamment à mettre du personnel à pied, puis à le réembaucher lorsqu'on avait de l'argent. Rossbrook a pu garder ses portes ouvertes pendant cette période grâce à l'ingéniosité remarquable de sa directrice générale, sœur MacNamara, ainsi qu'à la générosité et à l'engagement du personnel et des bénévoles.

Rossbrook s'est heurtée à un deuxième obstacle dans ses premières années : le projet de construction d'un pont – le passage supérieur Sherbrooke-McGregor – qui aurait éliminé Rossbrook et détruit la collectivité du centre-ville. Sœur MacNamara et un groupe de personnes troublées par ce projet se sont regroupées pour s'opposer à la construction de ce passage supérieur. Dans son rapport de la directrice générale de 1979, elle écrivait : «Cette année, la perspective de la construction du passage supérieur Sherbrooke-McGregor a donné à Rossbrook l'occasion d'offrir service et leadership à la localité. C'est une situation qui a rassemblé tous les éléments de grande tragédie et de vaudeville... Quel que soit le dénouement final, toute l'affaire a marqué un grand tournant dans le développement personnel et collectif des intervenants.» Leur opposition à la construction du passage supérieur a été le facteur critique de la décision de ne pas le construire.

En 1980, Rossbrook avait gagné de la crédibilité et avait un profil positif qui a facilité l'obtention de financement futur. Grâce à un effort acharné de défense et de promotion de la part de sœur MacNamara, la province du Manitoba, la ville de Winnipeg et Centraide ont signé un accord triennal de financement pour appuyer Rossbrook; ce partenariat tient toujours. Peu après son décès en 1984, sœur Geraldine MacNamara a été décorée de l'Ordre du Canada à Rossbrook House. Pendant la cérémonie télévisée à l'échelle nationale, dans ce qui allait être sa dernière allocution publique, elle a affirmé simplement et avec éloquence la passion qui anime Rossbrook. «Rossbrook House existe pour un principe très simple, un seul, et rien d'autre. L'enfant qui ne veut pas être seul ne devrait jamais devoir l'être.»

Même avant le décès de sœur MacNamara, Rossbrook avait commencé à prendre de l'expansion. Elle comprenait Elgin House, qui a commencé comme résidence temporaire pour les hommes, avant de se transformer en ressource polyvalente pour Rossbrook, et Meegwech House, foyer pour adolescentes à risque, de 1982 à 1992. Elle a aussi servi de point de coordination pour trois écoles : l'école élémentaire Wi Wabigooni (fondée en 1981), l'école secondaire Eagles' Circle (fondée en 1977), l'école secondaire Rising Sun (fondée en 1982). Rossbrook a commencé à offrir un programme d'éducation et d'alphabétisation des adultes, «Journeys», en 1983.

Rossbrook House a poursuivi sa croissance, en répondant aux besoins des enfants et des jeunes. En 1989, un programme de préemploi et de formation, Anishnaabe Oway-ishi, voyait le jour. Entre 1984 et 1990, on a observé une augmentation marquée du nombre total de contacts avec la clientèle. À l'origine, la population cible de Rossbrook était les jeunes de 14 à 22 ans; au milieu des années 1980, le nombre d'enfants

plus jeunes ayant besoin d'attention a connu une augmentation spectaculaire. En outre, bien qu'elle ait été essentiellement pour les garçons, Rossbrook a commencé à attirer des nombres de plus en plus grands de filles et de jeunes femmes. Ainsi, ces années-là ont été témoins du lancement de programmes pour les jeunes enfants et pour les femmes. Il a fallu embaucher du personnel subalterne pour aider les enfants, et plus de personnel féminin pour gérer les programmes pour les femmes et défendre leurs intérêts.

Quatre-vingt-quinze pour cent des enfants et des jeunes qui fréquentent Rossbrook House sont des Autochtones. Ils habitent dans les secteurs géographiques que Statistique Canada a récemment classés aux quatrième et cinquième rangs des plus faibles revenus médians au Canada (codes postaux R3A et R3B respectivement). De nombreuses familles n'ont pas un revenu suffisant pour les nécessités de base, comme une alimentation et un logement convenables. En outre, les enfants de Rossbrook viennent typiquement de familles qui vivent dans la pauvreté depuis trois ou quatre générations. Il est bien connu que les enfants qui naissent pauvres sont en plus mauvaise santé et ont plus de difficulté à s'instruire et à se trouver de l'emploi que ceux qui viennent de foyers plus à l'aise et plus sûrs. Ils ont tendance à avoir une faible estime de soi, et trouvent souvent un répit et un refuge dans la drogue et l'alcool. Souvent, la colère devient l'exutoire de leur blessure profonde, et ils se livrent à une activité illégale et violente. Ces enfants ont des options limitées en matière de choix de vie positifs.

Rossbrook offre de multiples possibilités pour l'acquisition de qualités de leadership, le développement des habiletés, et l'acquisition de la confiance en soi. Un récent article de la Winnipeg Free Press (10 octobre 1998), par Treena Khan, en témoigne :

> Arlene a toujours aimé l'école. Mais, pendant trois ans, l'école était un endroit trop dangereux. Entre 13 et 15 ans, Arlene l'a évitée. Elle s'est tenue avec d'autres enfants dans des gangs, s'est mise à consommer alcool et drogue et s'est promenée à bord de voitures volées. Mais lorsqu'elle quittait un gang, ses membres supposaient qu'elle avait rallié leurs rivaux. Ils l'attendaient à la sortie de l'école et menaçaient de la battre. Elle a eu beau changer d'école, ils n'ont pas mis grand temps à la retrouver. «Je voulais partir, mais je ne pouvais pas», dit doucement cette adolescente, aujourd'hui âgée de 17 ans.

Il y a deux ans, elle s'est amenée à Rossbrook House, où elle a trouvé une deuxième chance. Le centre était un endroit sympa où passer ses soirées, dit-elle, et il lui arrivait d'être là de 9 h à 18 h, à jouer au billard et à copiner. «Il n'y avait rien à faire à la maison», dit-elle en haussant les épaules. Arlene a commencé à faire du bénévolat et de la suppléance lorsqu'il y avait un quart de travail libre pour la surveillance des jeunes enfants.

Elle voulait aussi retourner à l'école, et Rossbrook lui a donné cette chance, également. En septembre 1997, elle a adhéré au Eagles' Circle, un programme d'école secondaire pour les étudiants ayant de la difficulté dans le réseau scolaire officiel. C'était un endroit sûr à fréquenter.

En mars 1998, Arlene s'est vu offrir un emploi à temps partiel à Rossbrook, pour la surveillance d'enfants de 5 à 11 ans, deux soirs par semaine. Et, pendant l'été, elle a dirigé le programme de leadership, amenant des enfants de 10 à 14 ans dans la collectivité ramasser des déchets, faire à manger dans la cuisine de Rossbrook et travailler à d'autres projets.

Cet automne, Arlene est de retour à l'école, en 10e année, et travaille deux soirs par semaine à Rossbrook. Les mathématiques sont sa matière favorite, et elle n'a pas manqué un seul cours jusqu'ici, dit-elle avec fierté. «J'en suis très fière, dit-elle en souriant. Je me sens plus en sécurité. Rossbrook a eu une bonne influence sur moi. Cela me tient loin du pétrin.»

DÉFIS FUTURS

- Trouver les fonds et les ressources nécessaires pour répondre à l'escalade de la violence dans le secteur, particulièrement chez les jeunes filles
- Développer les programmes d'expérience de travail pour les jeunes enfants de 10 à 14 ans
- Offrir plus de programmes de prévention en fin de semaine
- Continuer à faire du maillage et à créer des programmes conjoints avec d'autres organismes de la base du centre-ville
- Signer un autre accord de financement de cinq ans avec la ville de Winnipeg

PROFIL DE GESTION

Conseil d'administration

Exécutif : Président, vice-présidents (2), secrétaire, trésorier

Comités : Finances, programmes, fonds d'éducation et de commémoration, personnel, communications, planification et candidatures

Membres : 25

Personnel

Équipe d'administration : Codirecteurs généraux, directeurs adjoints, directeurs des programmes, superviseur du personnel subalterne, coordonnatrice des femmes

Travailleurs principaux auprès des jeunes : Temps plein 9, temps partiel 6

Personnel de bureau : Chef de bureau, secrétaire administrative

Personnel subalterne : Temps partiel 8

Bénévoles

Bénévoles au niveau des politiques (conseils, comités) : 34

Bénévoles de service/autres : 259

Profil financier

Recettes	Base	Projet
Centraide	163 079	
Total partiel	**163 079**	
Province	110 200	77 700
Municipalité	194 436	
Autre-entente de Développement de Winnipeg (WDA)		19 882
Total partiel	**304 636**	**97 582**
Clubs philanthropiques	37 594	
Organismes privés	158 897	
Subventions de travail	5 227	
Autre revenu	4 448	
Total partiel	**226 166**	
Total, recettes	**693 881**	**97 582**
Total, dépenses	**721 446**	**97 582**
Dépenses de Rossbrook House, 1997		
Personnel	592 300	
Locaux	29 727	
Administration	26 531	
Total, programmes	145 853	
TPS nette	4 617	
Fonds d'éducation	20 000	
Total, dépenses	**819 028**	

Nota : La croissance de la clientèle de Rossbrook au fil des ans a été le principal facteur qui a amené à demander des augmentations aux bailleurs de fonds de base : Centraide, la province du Manitoba, et la ville de Winnipeg.

Rossbrook vient de terminer une campagne de souscription de fonds, qui lui a rapporté 800 000 $ pour un ajout à l'immeuble afin de créer de l'espace supplémentaire pour les enfants plus jeunes.

StreetCity

(Toronto, Ontario)

Préparé par :

Paul Dowling

SOMMAIRE

StreetCity est un projet lancé en 1990 au centre-ville de Toronto, de même qu'un concept qui s'est concrétisé dans ce projet et dans un deuxième, appelé Strachan House, dans le secteur ouest au cœur de cette même ville.

Les projets StreetCity offrent un toit permanent à plus de 130 sans-abri chroniques. Les deux projets ont été réalisés à l'intérieur d'entrepôts existants et aménagés comme des garnis.

StreetCity donne l'occasion à ces sans-abri chroniques de participer activement à la gestion de leur propre foyer. Ils sont appelés notamment à contribuer à la conception de la communauté, à prendre des décisions sur les opérations journalières et à remplir des fonctions rémunérées pour le projet.

StreetCity était censé être une solution temporaire, jusqu'à ce que des logements permanents puissent être aménagés. Il est devenu apparent que StreetCity continue d'être nécessaire, tant pour les personnes qui y demeurent à long terme que pour celles qui y transitent, pour qui ce genre de logement peut être une première étape cruciale vers d'autres types d'habitation.

StreetCity est financé par les gouvernements municipal et provincial. La Ville de Toronto a fourni des bâtiments industriels qui lui appartenaient et des fonds de démarrage. Le ministère du Logement de l'Ontario a versé des fonds d'immobilisations pour l'aménagement de logements à l'intérieur de la structure existante. Un financement continu pour le fonctionnement est assuré par le budget municipal prévu pour les foyers pour itinérants.

StreetCity fonctionne comme un office de logement sans but lucratif, voué de longue date à fournir des logements pour venir en aide aux indigents et aux marginaux, afin qu'ils puissent reprendre quelque peu le contrôle de leur vie. Une participation active à la prise de décisions et l'emploi sont les deux facteurs clés qui assurent l'habilitation de ces personnes.

Un personnel habile sur place est responsable de la sécurité, de la perception des loyers, de l'administration et de la supervision de l'entretien du bâtiment. Le rôle le plus important est celui de facilitateur, car il travaille avec les résidents de StreetCity pour veiller à ce que chacun d'eux ait la possibilité de prendre part à la vie communautaire au meilleur de ses capacités.

FEUILLE DE RENSEIGNEMENTS

StreetCity

N° 1 393, rue Front Est, Toronto (Ontario)
N° 2 805a, rue Wellington Ouest, Toronto (Ontario)

Description du projet

StreetCity désigne un projet destiné aux indigents et un concept novateur concrétisé par StreetCity, et un deuxième projet sur l'avenue Strachan. Chacun des immeubles abrite environ 70 personnes. Il existe à chacun des endroits d'autres unités utilisées à des fins précises. En somme, quelque 174 personnes habitent les deux immeubles.

Le premier emplacement de StreetCity et le deuxième, connu comme Strachan House, sont situés sur des terrains périphériques antérieurement industriels, à quelque distance des quartiers résidentiels existants. En outre, les deux emplacements sont suffisamment près du cœur de la ville pour que les services soient accessibles.

Années de fonctionnement

StreetCity a ouvert ses portes au début de 1990 au 393, rue Front, puis un deuxième a été inauguré en décembre 1996. Les deux emplacements continuent d'être ouverts, du moins à l'hiver 1998-1999. L'avenir du premier emplacement est en péril, car la Province prévoit vendre le terrain. Pour ce qui est du deuxième, il va certainement continuer d'exister pendant au moins 13 ans encore grâce à un bail à long terme avec la Ville de Toronto.

Coup d'envoi

StreetCity a été aménagé par la Homes First Society, en étroite collaboration avec d'autres organismes communautaires, la Ville de Toronto et des sans-abri. On avait reconnu à l'époque qu'il existait très peu d'options pour les personnes qui connaissent une indigence chronique et qui ne sont pas prêtes à vivre dans une maison ordinaire.

Principaux obstacles

Les principaux obstacles à l'aménagement et au soutien de StreetCity ont été les suivants :

- opposition au principe voulant que les pauvres soient ainsi «entreposés», logement de qualité inférieure et défaut de s'attaquer aux causes systémiques de l'indigence;
- obstacles d'ordre technique à cette forme de logement novatrice, surmontés par les engagements pris par les autorités, ce qui a exigé de la souplesse de la part des fonctionnaires du bâtiment;
- investissement important au départ, compensé par des frais d'exploitation relativement peu élevé.

Sources de financement

- Le ministère des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario (immobilisations);
- Homeless Initiatives (immobilisations), Ville de Toronto;
- Hostel Operations (indemnités journalières, fonctionnement), Ville de Toronto.

Clientèle

Les indigents et les personnes instables au chapitre du logement sont la population ciblée par StreetCity. Au nombre des locataires, on trouve un nombre à peu près égal d'hommes et de femmes ayant plus de 21 ans. Un projet connexe, Savard's, héberge les femmes les plus vulnérables de la rue.

Services offerts

StreetCity est plus qu'un centre d'hébergement, c'est un logement permanent pour les résidents qui peuvent y demeurer aussi longtemps qu'ils veulent, à condition de respecter les règles. Des services de soutien sont assurés 24 heures sur 24 par le personnel dont les principales responsabilités sont le développement communautaire et l'intégration des locataires dans la communauté. Il existe aussi d'autres possibilités sur le plan du développement économique communautaire et de l'acquisition de compétences.

Les locataires sont épaulés pour l'accès aux services et installations de toxicomanie, de psychiatrie et de santé physique.

Caractéristiques novatrices

On a surtout innové au niveau de la coopération avec différents niveaux de gouvernement et la collectivité pour le financement et l'élaboration du projet, et la création d'un «village» à l'intérieur d'un entrepôt et un style de gestion qui fait appel aux ex-indigents pour tous les aspects du fonctionnement du projet.

Principaux défis des cinq prochaines années

Le plus important défi sera d'assurer la continuité du premier emplacement de StreetCity même si le propriétaire (la Province de l'Ontario) songe toujours à vendre l'immeuble et le terrain. Nous sommes à la recherche d'un nouvel emplacement.

Un autre grand défi sera de maintenir la vitalité et le caractère novateur du modèle après des années de fonctionnement.

Contact

Ken Davies, Directeur du logement
Homes First Society
95, rue Wellesley Est, 3e étage
Toronto (Ontario) M4Y 1H6
Tél. : (416) 214-1870
Télécopieur : (416) 214-1873
Courriel : ken.davies@homesfirst.on.ca

Le besoin

StreetCity a été fondé en 1989 pour satisfaire un besoin cerné par les sans-abri de Toronto et les organismes qui œuvrent auprès d'eux. Il existait, à l'époque, peu d'options pour les personnes qui vivaient dans la rue de manière chronique. Les centres d'hébergement de secours offraient un lit pour la nuit, mais n'apportaient aucune stabilité, car les résidents devaient prendre tous leurs effets et retourner dans la rue chaque matin.

Bien souvent, un logement permanent n'était pas une option pour les sans-abri qui n'avaient pas de meubles, pas d'argent pour le dernier mois de loyer, aucun logement stable de longue date et peu de capacités pour être de bons locataires. Malgré le succès d'une panoplie de logements sans but lucratif, coopératifs et publics, bon nombre de personnes marginalisées étaient incapables d'accéder au logement social ou, si elles étaient acceptées, étaient incapables de demeurer locataires. Ils s'inscrivaient mal dans les structures et les attentes des administrateurs et des autres résidents. En outre, les sans-abri sont nombreux à préférer la communauté de la rue ou du foyer pour itinérants à l'isolement de la maison de chambres ou de l'immeuble d'appartements.

Un groupe de sans-abri qui se surnommait la «Bande du balcon» a proposé une autre forme d'abris ou de logements où les gens pourraient bénéficier de l'intimité et de la stabilité d'un logement permanent d'une manière qui leur permettrait d'assumer leurs responsabilités de locataire dans un milieu favorable. Cet endroit s'appelait «StreetCity».

Le contexte

Philosophique

Au début des années 1980, les employés de divers organismes desservant les sans-abri du centre-ville de Toronto ont commencer à se rencontrer et à travailler ensemble pour partager leurs ressources en vue de mieux répondre aux besoins de la population de la rue. Comme le principe généralement accepté était que les sans-abri étaient pour la plupart des personnes qui étaient temporairement déplacées de leur maison à cause du chômage ou d'un autre malheur, le groupe a pris le nom de «projet des célibataires déplacés» (PCD). En prônant le changement dans la collectivité, le PCD en est venu à la conclusion que, quels que soient les écueils ou les difficultés auxquels les gens de la rue font face ou tous les facteurs qui ont contribué à leur indigence, ils ont d'abord besoin d'un toit avant de commencer à les confronter.

Pour satisfaire ces besoins, les membres du PCD ont établi une société sans but lucratif qu'ils ont baptisée Homes First Society («Homes First» ou «HFS») en vue d'aménager un logement permanent pour les sans-abri. En même temps, le PCD a obtenu du gouvernement de l'Ontario que les célibataires soient admissibles au logement social. (Avant 1986, seules les familles avec enfants, les personnes âgées et certaines catégories de personnes handicapées étaient admissibles aux logements subventionnés en Ontario.)

Comme 1987 fut l'Année internationale du logement des sans-abri (AILSA), les gouvernements partout au monde étaient dorénavant plus ouverts aux solutions novatrices pour les sans-abri. De plus, peut-être pour la première fois, l'indigence dans les villes nord-américaines était perçue sous le même jour que l'indigence dans les villes du tiers monde.

Les employés de Homes First, de la Ville de Toronto et d'autres organismes ont rencontré des délégués de pays du tiers monde. On leur a parlé des habitants des taudis de Bangkok, par exemple, qui ont bâti des communautés très sophistiquées sans l'aide du gouvernement et avec peu de ressources matérielles.

Les militants de Toronto ont tiré une leçon du modèle d'occupation des squatters dont ils pouvaient s'inspirer pour satisfaire les besoins

de la population de la rue de cette ville. Depuis longtemps, dans un grand nombre de pays du tiers monde, des gens s'installent dans n'importe quel espace désaffecté et fondent une communauté, sans ressources appréciables. Tout ce qu'il fallait à Toronto, c'était d'offrir une enveloppe dans laquelle les gens pourraient définir leurs besoins de logement et établir une communauté.

Ce concept de communauté coïncidait avec la vision de la «Bande du balcon», ce qui a donné naissance à StreetCity.

Politique et social

Le concept de StreetCity a trouvé défenseur en la personne du maire de Toronto de l'époque, Art Eggleton, qui a donné instruction à tous les services municipaux de donner leur entière coopération au personnel du Service du logement pour trouver un toit qui conviendrait à StreetCity. Le maire a trouvé une alliée toute indiquée, soit la ministre provinciale du Logement, Chaviva Hosek, qui appuie activement toute une gamme de techniques novatrices propres à accroître l'offre de logements abordables. Une des solutions proposées étaient le réaménagement d'un terrain vague industriel près du centre-ville, dans un nouveau quartier appelé Ataratiri. Les plans d'Ataratiri auraient pris de trois à cinq ans à se matérialiser. Dans l'intervalle, la Ville a offert un bâtiment vacant sur les terrains d'Ataratiri comme emplacement pour StreetCity.

StreetCity - Le concept

Au cours des années qui se sont écoulées entre sa formation en 1983 et l'AILSA en 1987, Homes First était parvenu à aménager certains projets d'habitation destinés aux sans-abri, sous l'égide du programme de logement sans but lucratif. Ces projets étaient dotés d'une structure de gestion novatrice qui engageait les sans-abri, en partenariat avec le personnel et des représentants communautaires, dans la prise de décisions sur le fonctionnement de l'immeuble. Toutefois, ces projets étaient des immeubles d'appartements assez traditionnels et de nombreux sans-abri n'étaient toujours pas capables d'accepter l'isolement et la responsabilité de vivre dans un logement indépendant.

S'inspirant du modèle des communautés de squatters du tiers monde, Homes First et ses partenaires ont alors proposé un nouveau modèle. Voici en quoi il consistait :

- structure suffisamment dégagée pour permettre aux résidents de créer leur propre communauté;
- emplacement suffisamment près du centre-ville pour permettre aux résidents d'accéder aux services et aux installations dont ils ont besoin;
- emplacement suffisamment éloigné des autres bâtiments résidentiels et commerciaux pour leur permettre une liberté de mouvement sans gêner les résidents et les voisins;
- personnel engagé et habile dans l'intégration sociale (i.e. travail avec des marginaux pour les faire participer à la prise de décisions et aux activités quotidiennes);
- sans-abri disposés à travailler ensemble pour subvenir à leurs propres besoins de logement.

StreetCity - L'immeuble

L'immeuble offert par la municipalité pour StreetCity avait été un bâtiment utilisé pour l'entretien des camions postaux, où il y avait peu de poteaux intérieurs et de grands espaces ouverts. Une cinquantaine d'hommes ont commencé à vivre dans ce qui était autrefois le bureau, travaillant ensemble durant la journée pour planifier la conception physique et sociale de leur nouveau foyer.

Les hommes qui sont venus à StreetCity ont décidé de copier une forme de logement qu'ils connaissaient bien : la maison de chambres. Six maisons de chambres ont été construites à l'intérieur du bâtiment, chacune renfermant une cuisine commune, une salle de bains et un séjour, de même que 12 chambres à coucher privées.

La conception spatiale de StreetCity est un continuum d'utilisations allant du public au privé. Lorsqu'on quitte l'espace entièrement public de la rue à l'extérieur de StreetCity, le visiteur pénètre dans ce qu'on appelle la Rue principale. Construite pour tirer profit de la lumière naturelle d'un lanterneau central, la Rue principale est un espace

public pour tous les résidents, le personnel et les invités de StreetCity. Un peu plus privée que la rue à l'extérieur, la Rue principale est ouverte à tous ceux qui ont une véritable raison d'être à StreetCity. C'est ici que se réunit le Conseil de ville, que des visites ont lieu et que les activités sociales se déroulent.

De chaque côté de la Rue principale se trouvent les six maisons des résidents de StreetCity. Chaque maison comporte un espace semi-privé accessible aux résidents de cette maison, à leurs invités et au personnel qui y a affaire. On y trouve une salle commune avec téléviseur, une cuisine partagée et une salle de bains. Enfin, chaque résident possède sa propre chambre à coucher, avec lit et commode, une chaise et un petit réfrigérateur. Comme la porte peut se verrouiller cet endroit est privé pour le résident et ses invités. Le personnel n'a pas accès aux chambres à coucher, sauf sur invitation ou en cas d'urgence.

La conception de StreetCity comporte aussi une certaine quantité d'espaces négociables, c'est-à-dire qui n'ont pas d'usage consacré et que la communauté peut utiliser à son gré par négociation. L'utilisation peut être publique ou privée.

Cette polyvalence publique et privée permet à des personnes qui ont connu l'indigence de pouvoir choisir entre la solitude ou la communauté, selon leurs besoins et leur humeur. C'est un luxe qu'ils n'ont pas dans la rue ou dans les centres d'hébergement. Lorsque le deuxième projet StreetCity a été aménagé avenue Strachan, bon nombre de concepts ont été répétés, dont le continuum public à privé et l'espace négociable.

StreetCity - La communauté

Sur le plan social, les résidents et le personnel de StreetCity ont conçu une communauté où les résidents ont joué un rôle significatif dans le fonctionnement de la communauté. Les décisions ont été prises principalement durant les réunions internes, du Conseil de ville et du comité de médiation. Les règles établies respectent les besoins des individus et de la communauté, et traduisent un niveau de tolérance élevé pour les différents comportements.

Objectifs au début du projet

Comme StreetCity était le fruit du labeur d'un grand nombre de personnes aux expériences et philosophies différentes, les objectifs du projet étaient variés. Voici en quoi ils consistaient :

- StreetCity était un processus grâce auquel les sans-abri pouvaient définir et établir une communauté qui satisfaisait leurs besoins, étant donné les occasions et le soutien qu'on leur offrait. Le résultat final du processus serait un logement permanent et l'entrepôt était une étape importante, quoique temporaire.

- StreetCity est une solution temporaire pour les résidents. Même si StreetCity demeurera ouvert à long terme, les résidents seraient remplacés par d'autres personnes cherchant un refuge, se stabiliseraient et passeraient à d'autres logements plus convenables.

- StreetCity est une solution pour différents besoins définis par le résident individuel. StreetCity était censé fournir de l'espace aux marginaux en toute dignité, tout en leur offrant l'occasion de faire des choix et le soutien nécessaire pour poursuivre l'option choisie.

- Enfin, StreetCity devait offrir l'occasion d'étudier et de démontrer les causes fondamentales de l'indigence et d'établir un modèle pour surmonter ces difficultés.

Un employé chevronné décrit StreetCity comme suit :

> «D'une certaine façon, StreetCity contribue à conserver une relique. Autrefois, dans les villages, il y avait souvent des marginaux comme le soûlot de la place, que tout le monde connaissait et tolérait dans une certaine mesure. Ces marginaux payaient

un prix pour ce rôle, mais ils survivaient et étaient acceptés. Avec le mouvement vers la grande ville, ce rôle a disparu. StreetCity permet aux gens d'être acceptés à nouveau. Le personnel de StreetCity est à l'écoute de ceux que personne d'autre n'écoute.»

Obstacles rencontrés et facteurs qui ont facilité le processus

Le concept de StreetCity ne connaît pas une popularité universelle, à l'époque ou de nos jours. Ceux qui s'opposaient au modèle se préoccupaient de l'impression que donnait cet «entreposage des pauvres», d'élaborer des solutions de logement qui ne respectent pas les normes applicables à la plupart des gens et du manque de permanence du logement. La réponse qu'on leur a donnée est que StreetCity est permanent pour chaque résident, en ce sens que chaque personne peut y rester aussi longtemps qu'elle le veut.

Les coûts d'aménagement et de gestion de StreetCity étaient considérables : le coût en capital de construction des logements dans le dépôt pour camions était de 1,5 million de dollars et le coût d'exploitation a atteint près de 1 million de dollars par an. Il n'existait aucun programme gouvernemental pour couvrir ces dépenses. Les trois niveaux de gouvernement ont tous convenu de faire preuve de souplesse pour dégager les fonds. En outre, un aménagement du genre dans une structure non résidentielle pour le rendre suffisamment polyvalent pour satisfaire aux besoins et exigences en évolution des résidents, nécessitait une souplesse de la part des fonctionnaires municipaux tels que les inspecteurs de bâtiments, les examinateurs de plans et les urbanistes.

Évolution du projet

Les premières années de StreetCity ont été difficiles pour les résidents qui devaient s'adapter à la vie commune. Certains n'ont pas pu s'adapter et sont partis. Pourtant, avec le passage du temps, une certaine stabilité s'est installée et les gens qui sont restés ont mis sur pied des structures sociales qui fonctionnaient la plupart du temps.

La population de StreetCity a changé au fil des ans. Les premiers habitants étaient des gens qui avaient longtemps vécu dans la rue; ces durs à cuire savaient se débrouiller dans la rue. Avec la désinstitutionnalisation est apparue une nouvelle fournée de gens plus vulnérables qui avaient longtemps vécu en institution et ne connaissaient pas la rue. L'antagonisme des deux groupes a demandé beaucoup de temps de la part du personnel. De nos jours, l'incompatibilité est moins forte, car les personnes atteintes de troubles psychiatriques sont beaucoup plus nombreuses dans la population de la rue.

À l'origine, StreetCity devait être démoli après trois à cinq ans avant d'être remplacé par une forme de logement plus permanente dans le nouveau quartier d'Ataratiri, ce qui ne s'est pas concrétisé parce que la crise du logement semblait moins urgente et les gouvernements n'étaient plus disposés à assumer les coûts de l'assainissement environnemental. L'annulation des projets pour Ataratiri signifiait que la Province reprenait possession du terrain. À cause de l'incertitude constante sur l'avenir de StreetCity à l'emplacement initial rue Front, la Homes First Society, de concert avec la Ville de Toronto, a commencé à élaborer des projets pour changer l'emplacement de la communauté. Deux projets en sont ressortis : le premier un logement permanent de seconde étape où s'installeraient les membres de la communauté de StreetCity qui étaient prêts à passer à une habitation plus permanente et indépendante, le deuxième un nouvel entrepôt qui remplacerait StreetCity.

L'habitation plus permanente devait être située dans un bâtiment appartenant à l'Église Unie, au 761, rue Queen Ouest, dans le secteur ouest de Toronto. L'Église, dans le cadre de sa mission, œuvrait avec des militants anti-pauvreté pour convertir le bâtiment en un immeuble modèle appuyant les initiatives de développement communautaire économique, conçues pour fournir de l'emploi aux marginaux. Le projet fournirait des installations à différentes entreprises communautaires, ainsi que 32 appartements pour d'anciens résidents de StreetCity.

Avec l'élection du nouveau régime provincial en 1995, le bâtiment a été aménagé, mais sans le volet résidentiel. Malgré tout, Homes First s'est tourné vers un plus petit projet déjà en cours pour héberger 16 résidents de StreetCity. Surnommé «Pleasant Manor», il abrite 16 résidents de StreetCity qui voulaient passer à une forme de logement plus traditionnelle. De plus, un ancien entrepôt de bois d'œuvre, vacant depuis une décennie, a été offert sans frais à Homes First par la Ville de Toronto, avec une subvention en capital d'un demi-million de dollars pour l'assainissement environnemental nécessaire. Ce bâtiment, qui a pris le nom de Strachan House, a ouvert ses portes juste avant Noël en 1996. Près de la moitié des résidents de StreetCity ont déménagé à Strachan House. Étant donné que l'avenir de StreetCity continue d'être incertain, la Ville de Toronto collabore avec Homes First pour trouver un nouveau site à la première communauté de StreetCity. Afin de pouvoir payer les dépenses continues et répondre à un besoin sans relâche, Homes First a tout de même réinstallé de nouvelles personnes dans le bâtiment pour remplir toutes les unités vacantes. De surcroît, l'immeuble, dont la durée de vie devait être de trois à cinq ans, nécessitait des réparations importantes, car il cumulait maintenant huit ans de fonctionnement continu.

Leçons

Un projet est jugé un succès ou un échec selon des valeurs subjectives. Dans tout programme destiné à des indigents ou des marginaux, il est impérieux de déterminer les valeurs de la population desservie. Si le succès de StreetCity est évalué selon la capacité des résidents de progresser et de passer à d'autres formes de logement, le projet pourrait être jugé un échec. Même si le personnel de StreetCity ne tient pas de dossier sur la destination des personnes qui quittent StreetCity, une employée chevronnée signale que, d'après son expérience, peu de résidents passent à une habitation autonome. Beaucoup de ceux qui partent ne le font pas volontairement, mais sont expulsés parce qu'ils ne payent pas leur loyer ou que leur comportement perturbe les autres. La plupart vont dans d'autres centres d'hébergement, retournent à la rue, sont institutionnalisés ou réintègrent leurs familles. Dans certains cas, ceux qui ont manifesté le désir d'habiter un logement subventionné autonome, changent d'avis lorsqu'un logement devient disponible, car ils préfèrent la communauté de StreetCity à la solitude de leur propre foyer.

Pour certains, le fait que StreetCity continue d'exister et l'aménagement subséquent d'un deuxième projet d'entrepôt à Strachan House, est une preuve d'échec. Pour ceux qui sont de cette école de pensée, une réussite serait une forme de logement à long terme plus appropriée qui remplacerait StreetCity. StreetCity est uniquement valorisé en tant que lieu de transition, où une communauté de sans-abri peut trouver les idées et l'unité nécessaires pour passer à quelque chose de plus convenable. En outre, l'occupation de longue date de certains résidents de StreetCity (certains sont là depuis l'ouverture) est considérée comme un échec.

Par ailleurs, StreetCity peut être vu comme une réussite en tant que composante à long terme de la panoplies de solutions qui s'offrent aux sans-abri. Étant donné qu'il y a différentes solutions, dont des logements permanents abordables, StreetCity remplit certaines fonctions. C'est notamment un lieu de transition pour les personnes qui sont capables de passer à d'autres formes de logement plus permanent et des groupes de personnes en mesure d'élaborer d'autres solutions de logement. C'est aussi une solution permanente d'hébergement pour les nombreuses personnes à un certain stade de leur évolution et un foyer à long terme pour les personnes qui choisissent ou qui ne sont pas capables de passer à une forme plus traditionnelle de logement.

Bien que StreetCity n'ait pas éliminé les causes profondes de l'indigence, l'attention portée à cette solution novatrice offre une tribune pour les résidents, le personnel et les partisans qui sont en mesure de discuter avec différentes personnes des difficultés auxquelles font face les sans-abri. StreetCity a démontré que des sans-abri chroniques ont certaines aptitudes et sont en mesure de participer à la prise de décisions et au

développement communautaire lorsque le milieu est propice.

D'après l'expérience au chapitre du développement communautaire à StreetCity, une grande tolérance pour le comportement des autres était évident. Beaucoup de personnes sont sans-abri parce qu'elles s'intègrent mal à la société. Il peut s'agir de problème de violence, d'hygiène et de comportement perturbateur qui nuit aux autres membres de la communauté. Les résidents et le personnel de StreetCity sont très tolérants à l'égard de nombreux aspects du comportement. Or, il vient un moment où l'impact du comportement d'une personne sur les autres membres de la communauté force à faire un choix entre les besoins et les droits de la personne et ceux de la communauté. Dans ces circonstances, StreetCity a reconnu sans équivoque que les besoins de la communauté priment.

Antécédents

Statistiques

Les deux projets, StreetCity et Strachan House, ont à peu près la même taille : 71 chambres pour StreetCity et 69 chambres pour Strachan House. Homes First ne tient pas de statistiques fiables sur le roulement, mais on estime qu'environ 96 nouveaux résidents emménagent chaque année. Certains restent pour un court séjour, tandis que d'autres sont à StreetCity depuis des années. À Strachan House, à peu près la moitié des résidents qui y étaient en octobre 1998 avaient emménagé en décembre 1996, et bon nombre d'entre eux avaient été à StreetCity depuis l'ouverture en 1990.

Sexe

Les deux projets visent à maintenir un nombre égal d'hommes et de femmes. Il y a actuellement 36 hommes et 35 femmes à StreetCity, tandis que Strachan House compte 37 hommes et 32 femmes. Il y a des maisons pour les hommes et des maisons pour les femmes. Il est fréquemment difficile de maintenir un nombre égal d'hommes et de femmes, car les hommes de la rue sont plus faciles à trouver que les femmes. Lorsque StreetCity a ouvert ses portes, les hommes ont été recrutés d'abord, puis les femmes ont été recrutées au moment de l'ouverture. Au début, les femmes hésitaient à venir à StreetCity, car le projet se trouve dans un quartier mal famé et les femmes s'inquiétaient pour leur sécurité.

Le manque d'appariement à Strachan House peut être attribué au fait qu'il y a 11 maisons et qu'il fallait donc un nombre impair de maisons pour hommes et pour femmes. Parce que le projet Savard's, qui ciblait les femmes les plus marginalisées de la rue, se trouve dans le même immeuble que Strachan House, on a décidé d'ajouter une maison pour hommes à Strachan House.

À divers moments de l'aménagement de StreetCity et de Strachan House, on a débattu la viabilité de maisons mixtes, de maisons pour couples et de maisons pour femmes seulement. À ce jour, aucune de ces options n'est offerte.

Âge

L'âge des résidents de StreetCity varie entre 21 et 85 ans; quelques résidents seulement peuvent être définis comme des personnes âgées. La grande majorité de la population s'inscrit entre 30 et 50 ans, les femmes étant légèrement plus jeunes en moyenne que les hommes. On estime que l'âge moyen a diminué depuis cinq ans.

Les jeunes de moins de 21 ans ne sont pas admissibles à StreetCity ou Strachan House. Ce principe est en vigueur, pour la plupart, depuis les début de StreetCity. Le personnel signale que, aux rares occasions où des jeunes de 18 à 21 ans ont été hébergés, les résultats n'ont pas été des meilleurs pour les jeunes. On croit que parce que de nombreux résidents plus âgés de StreetCity sont ancrés dans leur façon de vivre et ont peu de capacité ou de motivation pour changer, les jeunes gens sont entraînés dans ce mode de vie, qui sape tout le dynamisme ou toute l'énergie qu'ils pourraient avoir.

Durée d'occupation

Bien qu'on ne tienne pas de statistiques à StreetCity concernant la longueur du séjour, on sait que parmi les résidents il y a des gens qui viennent et partent après un court séjour et que d'autres sont des résidents de StreetCity de longue date, y compris les quelques-uns qui étaient là au début. Ceux qui quittent StreetCity après un court séjour sont des gens qui, soit ne peuvent s'intégrer à la structure sociale de StreetCity, soit sont capables d'utiliser StreetCity pour stabiliser leur vie et passer à d'autres formes de logement. La tendance est que pour un noyau croissant de personnes, StreetCity est une solution à long terme.

Autres caractéristiques

De nombreux résidents de StreetCity sont des toxicomanes chroniques, le crack (cocaïne épurée) étant la drogue de prédilection chez les jeunes

résidents en particulier. Beaucoup de résidents plus âgés continuent d'abuser de l'alcool.

Le personnel estime que la moitié des résidents sont atteints de troubles psychiatriques profonds. Parmi les 71 résidents de StreetCity, dix confient leurs médicaments au personnel, dix autres se comportent d'une manière qui indique un trouble psychiatrique grave, et de 15 à 20 semblent souffrir de troubles graves quelque peu masqués par la drogue ou l'alcool. Par surcroît, nombreux sont ceux qui souffrent d'un certain degré de dépression causée par les circonstances de l'indigence et de l'isolement.

Anecdotes sur les clients

Les anecdotes suivantes sont des composites du vécu d'un certain nombre de personnes qui habitent ou ont habité à StreetCity; elles ne décrivent pas des personnes en particulier, mais sont une description fidèle de la réalité des résidents de StreetCity. Les noms sont fictifs.

Karine

Il est important de ne pas juger du succès d'un projet qui s'adresse aux sans-abri par le succès de la personne desservie, au sens pur du terme. Il y a une femme qui, par exemple, est arrivée à StreetCity après une longue période d'indigence et de toxicomanie. Comme elle avait été victime d'agression depuis longtemps, l'abnégation de soi l'avait amenée à se retirer de la vie normale. Durant son séjour à StreetCity, qui a duré plusieurs années, elle s'est sentie acceptée, prenait part aux décisions, les gens écoutaient lorsqu'elle parlait et on l'aidait à être entendue par les autres. Elle s'est aperçue qu'il existait des mécanismes qui pouvaient véritablement l'aider à réagir aux abus des autres membres de la communauté. Grâce à la médiation, elle a appris à tenir tête et à résister à tout abus. Lorsqu'on avait dit d'une autre résidente qu'elle était trop perturbée pour être tenue responsable de ses actes, elle s'est prononcée avec véhémence sur le «droit de la femme à être responsable».

Après quelque temps à StreetCity, Karine a commencé à fréquenter un autre résident. Même si les autres estimaient que la relation était abusive, Karine insistait pour dire que c'était la meilleure relation de sa vie. Lorsque Karine et son ami projetaient de faire un voyage sur la Côte Est, le personnel a tenté de l'en dissuader. Elle a impétueusement défendu son droit de faire l'expérience de cette aventure.

La situation de Karine peut être vue comme un échec, car elle est toujours droguée et continue de connaître une vie dure dans la rue. Par ailleurs, elle a appris à s'exprimer, à s'affirmer, à prendre la responsabilité de l'orientation de sa vie, même si un observateur objectif jugerait ses choix mal avisés.

Le succès doit parfois être évalué de façon relative, c'est-à-dire au regard du cheminement personnel d'une personne, même si ce n'est que provisoire.

Jacques

Jacques est venu à StreetCity avant son ouverture en 1990. Il avait déjà été marié, eu des enfants et un bon emploi. Il est devenu un gros buveur et, lorsque sa femme l'a quitté pour un autre homme; terrassé, il s'est mis à boire sans arrêt. Il a perdu son emploi, sa maison et tout contact avec sa famille.

Pendant des années, Jacques dormait dehors, recroquevillé pour trouver un peu de chaleur sous les ponts et dans les entrées. Jacques dormait rarement dans les centres d'hébergement, car on ne l'y laissait pas boire d'alcool et on lui fermait parfois la porte au nez parce qu'il était ivre. Au fil des ans, la vie dehors et l'alcool ont ravagé la santé de Jacques, si bien que lorsqu'il est arrivé à StreetCity, il souffrait de dommages au foie, d'angine et d'autres affections graves.

À StreetCity, personne ne disait à Jacques quand et où il pouvait boire. Le personnel s'occupait même de son vin pour lui, le lui donnait lorsqu'il le demandait, pour ainsi le protéger contre l'exploitation par d'autres et, à l'occasion, le persuadait d'aller se coucher plutôt que de boire davantage.

Un médecin local rend visite régulièrement à StreetCity. Il a commencé à voir Jacques régulièrement, lui a prescrit des médicaments que le personnel garde pour lui et lui dispense au moment approprié. Avec l'encouragement du personnel, Jacques a commencé à prendre part aux repas collectifs et, lorsque sa santé était mauvaise, il a pu obtenir des repas par l'intermédiaire du programme pour itinérants.

Bien que Jacques continue à boire beaucoup, son état de santé est bien meilleur et il a acquis un sentiment très fort d'appartenance à la communauté. Le personnel et les autres résidents se soucient de son bien-être et le protègent. Lorsqu'il subit une attaque, ils appellent l'ambulance ou l'emmènent eux-mêmes à l'hôpital.

Jacques n'a pas changé sa vie, amélioré son mode de vie ou, au sens traditionnel, réussi dans la vie. Par contre, il a un foyer, est entouré d'amis et est en meilleure santé qu'il ne l'a été depuis des années. Il va sans dire que Jacques finira probablement ses jours à StreetCity.

Dotation en personnel

Niveaux et responsabilités du personnel

Le personnel de première ligne qui travaille à StreetCity et à Strachan House sont appelés agents de logement communautaire. Ils sont employés par la Homes First Society. Ils sont chargés de la collecte des loyers, de l'entretien du bâtiment, de la sécurité, d'une intervention en cas de crise, du counseling et des présentations à d'autres services, ainsi que du développement communautaire.

Dans chacun des projets, au moins deux employés sont de service sur place 24 heures sur 24, 365 jours par an. Pour assurer la permanence du service à StreetCity et à Strachan House, Homes First emploie 11 agents de logement communautaire à temps plein sur chaque site. De plus, Homes First a recruté plus de 35 travailleurs de relève, à temps partiel, qui remplacent les employés à temps plein absents. Bien que le personnel de relève puisse travailler aux autres sites de Homes First, ils sont le plus souvent appelés à travailler à StreetCity, Strachan House et Savard's, où le service est assuré 24 heures sur 24.

Homes First ne fait pas appel à des bénévoles pour la dotation en personnel de StreetCity et de Strachan House. Des bénévoles sont actifs au sein du conseil d'administration, réunissent des fonds et ont déjà été utilisés dans une grande mesure comme représentants communautaires aux comités de médiation.

L'entretien quotidien et quelques légers travaux d'entretien sont effectués par les locataires de StreetCity, qui reçoivent un salaire horaire.

La relation entre les locataires et le personnel est singulière, car les employés doivent trouver le juste milieu entre être des professionnels et des participants de la communauté. Les locataires sont des gens qui ont connu de nombreux services de «soutien» et qui se méfient des «professionnels qui ont le cœur sur la main». Ils réagissent bien à des employés qui se soucient d'eux sur le plan humain. Selon un employé, le personnel doit s'occuper de chaque résident de façon différente, compte tenu du fait que chaque personne a son propre vocabulaire et que chaque geste est un moyen de communiquer. L'agent de logement communautaire doit être disposé à écouter des gens que personne d'autre n'écoute.

Un autre employé apparente le rôle de l'agent de logement communautaire de StreetCity à celui du «conducteur désigné» pour une fête. Le personnel doit prendre un peu de recul, ne pas porter de jugement sur les actes des autres, mais plutôt avoir une perspective à long terme des choses. Par ailleurs, le personnel n'est pas seulement là pour faire un travail, comme un chauffeur de taxi, car il fait partie du groupe, s'y engage et se soucie des autres membres du groupe.

Rôle du personnel et des résidents au niveau des principes directeurs et du programme

Historiquement, Homes First avait adopté comme principe que les gens devraient participer à la prise de décisions dans la mesure où elle les touche. Il en a résulté différentes tribunes décisionnelles où le personnel, les résidents et des membres intéressés de la communauté ont participé aux décisions basées sur un consensus. En rétrospective, ce modèle a connu un succès inégal, selon les circonstances. Lorsque les gens qui participent à la prise de décisions ont différents niveaux de compétence dans un débat, il est nécessaire pour les personnes les plus avantagées d'appuyer activement les moins avantagées afin qu'elles participent. Faciliter un rôle décisionnel significatif pour des personnes qui ont été marginalisées par la pauvreté et l'indigence est appelé «gestion de facilitation» chez Homes First. Ceci n'est possible que pour des personnes douées pour la facilitation, l'écoute et qui s'engagent à reconnaître ce pouvoir, pour le partager avec ceux qui en ont moins.

Dans la mesure du possible, les décisions opérationnelles quotidiennes à StreetCity sont

faites par le Conseil de ville, avec la participation de tout résident qui choisit de venir ou durant les réunions du personnel. Comme le milieu de travail est syndiqué, certaines décisions touchant les conditions de travail des employés sont régies par une convention collective. La manière d'assurer que les employés de première ligne participent à la prise de décisions dans un milieu de travail syndiqué est actuellement examinée par le conseil d'administration de Homes First.

Recrutement du personnel

La dotation en personnel de StreetCity a évolué avec le temps. Depuis le début, un effort a toujours été déployé pour recruter des gens dont les antécédents leur permettent de comprendre l'expérience des sans-abri. Ainsi, l'expérience de vie est considérée beaucoup plus importante dans le recrutement que les connaissances universitaires ou la scolarité.

Dans cette optique, Homes First a déjà engagé des résidents et d'anciennes personnes indigentes pour travailler à StreetCity, soit comme personnel de relève ou, dans quelques cas, comme employés à temps plein. L'intégration de ces travailleurs était considérée comme fonction d'un appui soutenu et d'une formation continue. Malgré cette formation ou, peut-être parce qu'elle était inadéquate, il a été difficile de retenir les anciens résidents comme employés. Dans plusieurs cas, on pensait que c'était à cause de la démarcation entre le personnel et les résidents. Cette question de démarcation a été quelque peu litigieuse, car certains employés estiment qu'elle est élitiste, tandis que d'autres sont d'avis que s'il n'y a pas de distinction claire entre le rôle du personnel et des résidents, il pourrait y avoir exploitation à cause des différents rapports de force.

Structure administrative

Conseil d'administration

Dès le départ, le conseil d'administration de la Homes First Society a été structuré pour fonctionner selon le principe de la gestion de facilitation. Sur les 12 postes du conseil d'administration, le tiers (4 postes) est réservé à des résidents des propriétés gérées par la Homes First Society.

Le conseil d'administration de la Homes First Society est élu chaque année, les membres de la communauté étant recommandés par un comité de mise en candidature et les membres du conseil des locataires étant élus par les locataires.

Le fait d'assurer un rôle significatif pour les membres du conseil de locataires est une lutte constante. Il y a plusieurs années, le conseil a pris la décision de réduire son rôle dans la gestion quotidienne de l'organisation, afin de se concentrer davantage sur l'établissement d'une orientation et de principes directeurs. Pour les administrateurs résidents, ce sont souvent les problèmes journaliers qui influent directement sur leur vie et qui ne font maintenant plus partie du mandat du conseil.

Le groupe ressource

StreetCity, et les projets connexes de Strachan House et Savard's, s'est inspiré d'un modèle appelé Resource Group. Ce groupe est composé des amis et supporters de StreetCity, dont des représentants des bailleurs de fonds provinciaux et municipaux, des représentants élus locaux, du cabinet du maire, le personnel du projet, le personnel de l'Urbanisme, des fonctionnaires municipaux, des employés des organismes communautaires œuvrant auprès de la population indigente, des voisins et des résidents.

Le Resource Group s'est révélé utile pour cerner et éliminer les obstacles. Il s'est réuni au moins une fois durant l'étape d'élaboration pour discuter du progrès du projet, lancer des idées pour trouver des solutions aux problèmes, mettre les ressources des participants à contribution et prendre des décisions sur le projet.

Prise de décisions par les locataires

Les trois tribunes où les décisions sont prises directement pour les locataires de StreetCity sont les réunions internes, le Conseil de ville et le processus de médiation.

- Les réunions internes permettent aux résidents d'une maison d'établir les règles et procédures qui s'appliquent à eux.

- Le Conseil de ville se réunit toutes les deux semaines; c'est là que les résidents et le

personnel peuvent soulever des questions d'intérêt général pour fins de discussion et de décision. Des décisions doivent être prises, par exemple, concernant la question des visites guidées. Vu la nature novatrice de StreetCity et sa réputation mondiale, les demandes de visite ont été fréquentes. Des demandes sont parvenues de visiteurs étrangers, d'étudiants, d'universitaires, de représentants élus, de groupes de travail et de bureaucrates. Comme ces visites les importunent, les résidents de StreetCity ont le droit de refuser et l'ont fait régulièrement. À une époque, il n'y a eu presque aucune visite pour plus de deux ans.

- La médiation permet d'apporter une solution aux différends entre individus. Tout membre de la communauté, résident ou employé a le droit de déposer une plainte contre le comportement d'une personne et de demander la médiation. Le Comité de médiation est composé d'autres résidents et des personnes de l'extérieur qui respectent les principes de StreetCity. Le rôle du personnel est de faciliter le processus, mais pas de s'immiscer dans la prise de décisions. La médiation est généralement raisonnable, car les membres ont de l'empathie pour les résidents qui commettent des erreurs, car eux-mêmes en ont commises. Par ailleurs, le Comité ne fait pas la part trop belle aux gens sans qu'ils n'assument la responsabilité de leurs comportements et les conséquences de leurs actes.

Équilibre

Il y a toujours de la tension au sein de Homes First lorsque vient le moment de déterminer et d'équilibrer les responsabilités administratives du conseil, du groupe ressource, du personnel, des locataires, ainsi que de la direction et du syndicat.

Caractéristiques uniques

Parce qu'il s'agissait d'un bâtiment existant, désigné excédentaire par la municipalité, les travaux de construction ont été plus rentables que s'il avait fallu construire du neuf. Autant que possible, StreetCity obtient des dons de produits et de services pour réduire ses coûts de fonctionnement. StreetCity est un modèle de coopération entre plusieurs gouvernements, un organisme communautaire, les consommateurs, des agences de services sociaux et des voisins.

StreetCity ne vise pas à faire double emploi avec les services de soutien existants dans la communauté; il développe plutôt des liens et des réseaux avec les services existants.

En offrant de l'emploi aux résidents à un taux salarial raisonnable, l'argent retourne dans l'économie locale (une partie sert à payer le loyer) et la communauté se stabilise.

Le financement d'exploitation est assuré par le budget du service des centres d'hébergement de la municipalité, qui dispense une indemnité journalière équivalente à celle qui est consentie aux foyers pour itinérants. Ce qui est unique à StreetCity, c'est que la municipalité a accepté que Homes First perçoive des loyers des locataires tout en recevant des indemnités journalières. Ceci est nécessaire tant pour assurer le niveau de revenu requis pour couvrir les frais du projet que pour donner aux résidents un sens de responsabilité à titre de locataires.

Souscription de fonds

Homes First a récemment été accueilli dans la famille de Centraide de la région métropolitaine de Toronto.

Dans le contexte de l'aménagement de Strachan House, Homes First a tenté de satisfaire aux besoins d'un petit groupe des femmes les plus marginalisées de la rue. Le projet des survivantes de la rue, nommé Savard's, exige un soutien intense de la part du personnel, dont le coût n'est pas couvert par des fonds publics. La Ville de Toronto a octroyé une subvention à Homes First aux fins du lancement d'une campagne de souscription pour appuyer le projet Savard's.

Homes First est une société de bienfaisance enregistrée depuis qu'elle a été constituée en société. Homes First a engagé un expert-conseil en souscription de fonds pour former le personnel clé et des bénévoles dans ce domaine. À ce jour, différentes techniques ont été mises à l'essai, les unes ayant donné de meilleurs résultats que d'autres. Il y a eu une vente-débarras, du publipostage, des appels lancés à des fondations et une commandite commerciale.

En utilisant le slogan «Chez Remax, nous croyons que tout le monde mérite un foyer», un courtier immobilier local a développé une technique de commandite commerciale inégalée. Au lieu d'envoyer un petit cadeau aux nouveaux acheteurs pour pendre la crémaillère, les agents participants envoient une carte disant qu'ils ont fait un don à Savard's en leur nom.

La commandite commerciale et le publipostage ont été les initiatives qui ont le plus porté fruit jusqu'à maintenant.

Profil financier

	StreetCity	Strachan House	Total
Coût en capital	1 500 000 $	4 500 000 $	6 000 000 $
Coût d'exploitation annuel	990 500 $	882 400 $	1 872 900 $
Sources de financement			
Immobilisations			
Municipales	Bâtiment	Bâtiment plus 500 000 $	500 000 $+
Provinciales	1 500 000 $	4 000 000 $	5 500 000 $
Exploitation (chiffres approximatifs pour 1997)			
Services municipaux d'hébergement Indemnités journalières	660 000 $ (67 %)	578 000 $ (65,5 %)	1 238 000 $ (66,1 %)
Loyers des locataires	223 000 $ (22 %)	270 000 $ (30,6 %)	493 000 $ (26,3 %)
Province de l'Ontario (ministère du Logement)	102 500 $ (10,4 %)		102 500 $ (5,5 %)
Subventions municipales		12 000 $ (1,4 %)	12 000 $ (0,6 %)
Fondations	5 000 $ (0,6 %)	22 400 $ (2,5 %)	27 400 $ (1,5 %)

Habilitation

Le concept de StreetCity s'appuie sur l'engagement d'habiliter les locataires. Homes First, dans tous les projets auxquels elle a participé, fonctionne sur la prémisse que les gens devraient prendre part aux décisions dans la mesure où elles sont concernées par cette dernière.

Durant l'aménagement de StreetCity, les sans-abri ont été appelés à contribuer à la conception des logements à construire et à la manière dont la communauté devrait être régie. Les résidents de StreetCity et de Strachan House ont eu l'occasion d'acquérir des compétences et de prendre de l'expérience professionnelle dans de nombreux aspects de l'élaboration du projet. Des hommes et des femmes sans-abri ont donc participé à la construction de StreetCity et de Strachan House. Ils ont reçu une formation de base en techniques de construction et ont été rémunérés par l'entrepreneur tout au long des travaux. Une campagne de recrutement des locataires pour Strachan House a aussi fait appel aux locataires de StreetCity, tant pour trouver des gens dans la rue qui seraient disposés à emménager dans le nouveau projet que pour participer à des discussions pour raconter leur expérience en tant que résidents de StreetCity.

Les locataires sont consultés pour la gestion continue de StreetCity et de Strachan House. Tous les résidents sont invités à assister au Conseil de ville pour se prononcer sur les questions qui les préoccupent et qui ont trait au fonctionnement du bâtiment. Les locataires, le personnel et des membres de la communauté plus large font partie du comité de médiation, qui a pour mission de prendre des mesures lorsqu'un comportement est inacceptable ou en cas de dispute, de manière à aider le contrevenant à maintenir son logement.

Toutes sortes de possibilités d'emplois ont été offertes à StreetCity et dans les environs. Le nettoyage journalier et l'entretien des aires communes du bâtiment est effectué par les locataires, sous la surveillance du personnel. Tous les locataires qui travaillent à StreetCity et dans les environs sont payés pour leur travail. Lorsque des évaluateurs ou des chercheurs s'entretiennent avec les locataires pour recueillir des données, les locataires sont indemnisés pour leur temps.

Il y a également eu des initiatives de développement économique communautaire bien précises à StreetCity. Il y a eu une entreprise de réparation de bicyclettes, un dépanneur, un traiteur et un jardin maraîcher. Toutes ces initiatives ont des buts multiples, à savoir procurer un revenu, acquérir des compétences, apprendre à se débrouiller dans la vie et offrir des activités significatives. Le succès de ces initiatives fluctue selon le niveau d'intérêt des locataires et du personnel. (Voir Annexe B pour un aperçu de ces initiatives.)

Les résidents de StreetCity ont l'occasion d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour trouver et maintenir un logement à long terme. Sauf pour la période initiale où les locataires éventuels peuvent rester comme s'il s'agissait d'un centre d'hébergement de secours, les résidents sont traités comme des locataires et on les aide à assumer la responsabilité de la location, c'est-à-dire payer un loyer et remplir les obligations de locataire.

StreetCity donne la possibilité aux gens qui sont marginalisés depuis longtemps de commencer à assumer une plus grande responsabilité pour leur propre vie et de devenir autonomes. Les résidents sont encouragés à définir leurs propres besoins et leurs propres normes, au lieu d'être obligés de s'inscrire dans un modèle particulier de croissance et de réalisations.

Pour beaucoup d'indigents, un changement imminent dans leur vie peut se révéler un obstacle au logement stable. Un alcoolique endurci, par exemple, n'est peut-être pas prêt à s'engager à la tempérance. À l'instar des autres projets de Homes First, StreetCity offre un toit de manière inconditionnelle. Si une personne a besoin d'être

hébergée et est disposée à respecter les normes de la communauté de manière à ne pas nuire aux autres membres, elle peut vivre à StreetCity. Si, après avoir stabilisé sa situation de logement, la personne choisit d'apporter d'autres changements dans sa vie, le personnel la mettra en rapport avec d'autres services et programmes communautaires. Des possibilités d'emploi sont mises à la disposition des résidents de StreetCity, mais ce n'est pas une obligation.

Les résidents de StreetCity qui décident de passer à un logement autonome peuvent emménager dans l'un des autres projets de Homes First, sous réserve de disponibilité. Un petit projet (Pleasant Manor) accueille exclusivement d'anciens résidents de StreetCity.

Approche multidimensionnelle

StreetCity est d'abord et avant tout une solution de logement; un endroit où les gens sans-abri de longue date peuvent stabiliser leur situation. En outre, la communauté offre l'accès à de la nourriture, un médecin, un autobus-santé qui amène sur les lieux une infirmière et un médecin bénévole, de l'aide pour accéder à l'assistance sociale, des possibilités d'emploi, de la formation et des capacités pour la résolution de différends. Le personnel n'est pas appelé à conseiller les particuliers de façon formelle, car leur responsabilité consiste à offrir un soutien à l'ensemble de la collectivité. Bien sûr, il faut quand même apporter de l'aide à des individus en état de crise et les diriger vers des services plus intensifs. StreetCity a établi un réseau solide de contacts avec des organismes de soutien dans les environs.

Durant l'aménagement de Strachan House, on a mis beaucoup d'accent sur le volet sanitaire pour encourager différents praticiens de la médecine à nouer des liens avec les installations et ses résidents. L'initiative a connu un certain succès, car un dentiste, un podiatre et des infirmières psychiatriques se rendent régulièrement sur les lieux.

Services personnalisés

StreetCity, Strachan House et Savard's sont entièrement accessibles par fauteuil roulant. Un personnel médical s'y rend régulièrement pour dispenser des soins médicaux aux résidents qui ont des difficultés de mobilité.

StreetCity vise à être accessible au plus grand nombre de personnes possibles. Lorsque certaines populations ont été identifiées comme mal servies, StreetCity est intervenu directement. Prenons l'exemple des autochtones. Bien qu'on compte de nombreux membres des Premières nations dans les rues de Toronto, il y en avait peu à StreetCity. Le personnel et les résidents ont rencontré les responsables d'Anishnawbe Health, centre mis sur pied pour prodiguer des soins de santé aux autochtones de la rue, afin de savoir pourquoi. Le personnel s'est promené dans la fourgonnette de patrouille de rue appartenant à Anishnawbe Health pour prendre contact avec la population autochtone de la rue. Au cours de leurs déplacements nocturnes où ils ont distribué de la nourriture et des couvertures et offert leur soutien, la patrouille de rue a pu localiser les sans-abri, plus particulièrement les autochtones. En même temps, Homes First a fourni des efforts concrets pour tendre la main à la communauté autochtone dans le recrutement de personnel, pour travailler dans des projets comme StreetCity et Strachan House.

On s'est aperçu qu'il y a un petit nombre de femmes extrêmement vulnérables dans la rue qui sont desservies par aucun organisme de logement, centre d'hébergement ou halte. Le projet Savard's, aménagé à l'intérieur de Strachan House, a très bien réussi à apporter une stabilité à dix de ces femmes.

Démystification de la nature de l'indigence et des solutions

Le plus grand mythe que défie StreetCity est que les sans-abri sont des gens vulnérables incapables de subvenir à leurs propres besoins. StreetCity leur donne la possibilité de s'exprimer, de développer leurs aptitudes et de participer à la gestion de la communauté selon leurs capacités.

C'est un milieu où ils sont soutenus et où leurs faiblesses sont acceptées sans faire abstraction de leurs capacités.

StreetCity réfute l'hypothèse que les marginaux ne sont pas conscients de leur place dans le monde.

StreetCity est un lieu où les gens peuvent être membres de la communauté sans avoir à se conformer à une définition étroite du comportement ou de la communication au sens normalisé. Le personnel et les autres résidents s'efforcent de comprendre la signification des gestes et des paroles des uns et des autres. Il est rare que la communauté rejette quelqu'un pour son comportement. Seules les personnes les plus violentes ou nuisibles ne sont pas tolérées.

L'un des principaux ingrédients du succès de StreetCity a été le véritable désir de personnes marginalisées de réintégrer la société. Ce succès n'aurait pas été possible si les locataires ne l'avaient pas voulu. La communauté ne peut imposer de règles et de structures sans que les gens qui habitent StreetCity ne soient disposés à les accepter et à les respecter.

Les gens ont appris que la vie n'est pas plus facile lorsqu'on emménage à l'intérieur; ils ont besoin de travailler avec le personnel et les autres résidents pour s'assurer de ne pas perdre le contrôle.

StreetCity réfute également la croyance que l'indigence et la marginalisation sont des conditions transitoires dont les gens peuvent se sortir avec de l'aide. StreetCity a fait la preuve que, pour certaines personnes, cette marginalisation est permanente. Dans bien des cas, les séquelles de la rue ou de leur vie antérieure ont laissé des traces indélébiles et une vie normale n'est pas possible. Pour ces gens-là, StreetCity est un endroit où ils peuvent trouver la stabilité, une meilleure santé et une protection personnelle. C'est aussi un endroit où les gens sont encouragés à prendre le contrôle de leur vie et plus de pouvoir personnel.

Quel que soit le résultat pour chacun, il y a suffisamment de personnes gravement marginalisées dans la rue pour remplir plusieurs StreetCity et faire de ce type d'hébergement une solution constante à l'indigence.

Grands défis des cinq prochaines années

Survie

Le principal défi au cours des prochaines années continue d'être la survie. La conjoncture économique et politique, tant à l'intérieur de l'organisation que dans la société en général, aura une grande incidence sur l'avenir du modèle de StreetCity. Pour l'instant, il y a beaucoup d'appui pour le modèle, tant à l'interne qu'à l'externe. La Homes First Society procède actuellement à un réexamen fondamental. Elle a réitéré son engagement pour sa mission centrale, à savoir fournir un logement permanent aux personnes les plus marginalisées de la société.

À l'origine, il était entendu que StreetCity emménagerait dans le bâtiment de la rue Front et serait démoli après trois à cinq ans, dans le cadre de l'aménagement d'un nouveau complexe domiciliaire important qui porterait le nom d'Ataratiri. Lorsque le gouvernement provincial a annulé ce projet au début des années 1990, l'avenir de StreetCity n'était plus très clair. Depuis lors, StreetCity est constamment menacé de démolition et continue de survivre d'année en année, à la discrétion du propriétaire, la Province de l'Ontario.

Comme StreetCity était voué à disparaître, Homes First a travaillé avec la Ville de Toronto et le ministère du Logement de l'Ontario pour élaborer un nouveau projet avenue Strachan. Maintenant que ce nouveau projet et StreetCity sont tous les deux remplis à capacité, on s'est vite rendu compte que la ville nécessitait plus d'une installation du genre. On a tenté de trouver un nouveau site pour le premier StreetCity, mais en vain.

Revitalisation communautaire

Avec le passage du temps, les nouveaux résidents ont commencé à acquérir un sens relatif de stabilité et d'appartenance. Le personnel et les résidents de StreetCity ont besoin de reconnaître les possibilités de développement communautaire et le besoin de travailler ensemble pour établir

une structure, des règles et des principes directeurs qui fonctionnent. Le défi est d'encourager les résidents actuels à mettre sur pied de nouvelles structures et d'y laisser les anciennes. Une démarcation claire doit être établie; lorsqu'on laisse entendre aux gens qu'ils ont un contrôle illimité sur les décisions, ils peuvent être très frustrés d'apprendre que certaines décisions sont contraintes pour des raisons juridiques ou à cause de principes organisationnels généraux.

Rôles du personnel

La Homes First Society, l'organisme sans but lucratif qui gère StreetCity, a pris beaucoup d'ampleur et de formalité ces quelques dernières années depuis l'établissement de StreetCity. Il y a eu notamment l'établissement de principes directeurs pour l'ensemble de l'organisation, la syndicalisation de l'effectif et une plus grande sensibilité aux besoins et aux droits des employés.

Cette structure plus formelle a durci la ligne de démarcation entre le personnel et les résidents. Certains employés ont exprimé leurs préoccupations concernant l'effet de ces lignes de démarcation sur la relation entre le personnel et les résidents, de même que sur le besoin d'assurer la protection des intérêts des résidents.

Ce qui est crucial pour les employés, c'est de trouver le juste milieu entre les droits et les besoins de l'individu et ceux de la collectivité. Il est inévitable que les intérêts particuliers finissent par entrer en conflit avec ceux des autres. Le principe du développement communautaire prescrit que, ultérieurement, l'intérêt collectif l'emporte sur les intérêts particuliers. Ce qui est difficile, c'est de s'assurer que les droits de l'individu soient respectés, que la personne soit entendue et que, dans la mesure du possible, la communauté s'efforce de respecter les intérêts des deux.

Répétabilité/adaptabilité par d'autres organismes

Le modèle de StreetCity pourrait, avec l'appui financier nécessaire, être entièrement repris dans bien des villes du monde. Bon nombre de personnes indigentes pourraient en bénéficier dans une grande mesure. Il est aussi possible de tirer des leçons et d'adapter certaines parties du modèle :

- construire à l'intérieur d'un bâtiment est efficace;
- engager les sans-abri directement dans la recherche d'une solution;
- fournir des emplois et des possibilités de formation aux clients dans la gestion du projet;
- utiliser un groupe de personnes-ressources à l'extérieur de l'organisme pour élargir les responsabilités, les ressources et l'engagement;
- procurer un toit sans condition, en adoptant une approche basée sur la diminution des blessures et la responsabilisation devant la collectivité.

Voici les conseils dispensés par le personnel et les administrateurs de la Homes First Society à ceux qui songent à reprendre le modèle de StreetCity ailleurs :

- Commencez d'abord par connaître la population de la rue. Renseignez-vous sur leur situation actuelle (mode de vie, soutiens, mécanismes de survie, communauté) pour trouver un moyen de maintenir ce qu'ils ont déjà ou de le remplacer avant de leur enlever le peu qu'ils ont. Les gens parlent notamment du code de la rue; ce peut n'être rien de plus que la peur et l'intimidation. Si vous appuyez cette culture, les gens ne pourront plus se sortir de ces situations d'abus. Si, par ailleurs, les gens comptent sur ce code comme un moyen de survie, il vous faut les aider à trouver une solution de rechange. À StreetCity, les différends sont réglés par un comité de résidents et d'employés; c'est une solution de rechange à la violence pour résoudre les disputes.

- Choisissez des employés capables d'accepter toutes sortes de cultures et de moyens de confronter le monde. N'optez pas pour ceux qui voient le monde de leur propre position privilégiée et s'attendent à ce que tous les

autres se conforment à leur perspective étroite de la vie et de la communication.

- Affectez le personnel à un autre projet pendant un certain temps avant l'ouverture du projet principal (rayonnement, préparatifs pour le projet, formation, etc.). Ceci leur donnera le temps de faire connaissance, d'aplanir les rapports de force et de se faire confiance.

- Un endroit comme StreetCity doit être une communauté en constante évolution, ouverte aux nouveaux besoins et aux nouvelles personnes. Les nouveaux résidents ne devraient pas être tenus de se conformer aux décisions et structures établies par des résidents antérieurs et qui ne leur conviennent pas nécessairement. Il arrive que le personnel s'enracine dans certaines façons de faire les choses; il pourrait donc être important de faire une rotation pour favoriser l'innovation et l'acceptation du changement.

- Veillez à ce que les résidentes soient là dès le début, avant les hommes de préférence. À StreetCity, les femmes ont été recrutées quelque temps après les hommes; à ce stade, certains aspects de la culture et du programme étaient déjà élaborés et les femmes ont mis quelque temps à s'intégrer entièrement à la communauté. À Strachan House, les femmes ont été incluses au début, même pour faire les travaux de construction.

- Offrez des possibilités aux personnes qui sont prêtes à passer à autre chose et aidez-les à y donner suite lorsqu'elles sont prêtes. Par contre, n'en faites pas une attente.

ANNEXE A : COLLABORATEURS

L'auteur du présent rapport a été directeur général de la Homes First Society de mars 1993 à septembre 1998. C'était la période où Strachan House a été construite et à ouvert ses portes. La majeure partie du contenu du rapport a été glanée au cours de cette période dans le travail quotidien à StreetCity et Strachan House. L'auteur a été partie prenante des luttes et des célébrations de la communauté, et travaillé pour que les projets continuent de fonctionner. En ce sens, le rapport est le reflet de l'expérience de l'auteur à tire de défenseur du concept de StreetCity.

Pour assurer plus d'objectivité et combler les lacunes en termes d'histoire et d'expérience, les personnes suivantes ont été interviewées. Ce sont des partisans du concept, qui connaissent la réalité de StreetCity et qui ont contribué à son succès.

Bill Bosworth, gestionnaire de district, Toronto Housing Company, a été le directeur général fondateur de la Homes First Society à l'époque où StreetCity a été conçu et aménagé. StreetCity est la réalisation de sa vision.

Bob Yamashita, gestionnaire, Community Initiatives, City of Toronto Housing Department, a été un supporter tenace de StreetCity et de Strachan House depuis les débuts. C'est grâce à Bob que toutes les instances de la Ville de Toronto se sont engagées dans ce projet, et il continue à défier la municipalité et la population d'oser et d'agir en dehors des limites de programme et des vieilles habitudes.

Robin Masterson et Deena Nelson, agents de logement communautaire. Deena et Robin ont tous les deux travaillé à StreetCity dès le début; Robin travaille aujourd'hui à Strachan House, tandis que Deena est revenue à StreetCity. Ce sont des modèles du genre d'employés qui ont fait fonctionner ce projet unique au fil des ans. Ils ne perdent pas leur sang froid durant la pagaille, respectent beaucoup le principe de l'habitation qui sous-tend StreetCity, sont habiles dans les relations avec le personnel et les résidents en situation de crise et se soucient profondément des gens qui vivent à StreetCity.

Keith McNair, co-président du conseil d'administration de la Homes First Society, a réaffirmé que le conseil d'administration reconnaît le rôle central de StreetCity dans la mission de la Homes First Society et dans les efforts généraux qui sont déployés pour venir en aide aux indigents.

Sans les contributions de ces personnes et de beaucoup d'autres, le présent rapport et StreetCity n'auraient pas été possibles.

ANNEXE B : INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ÉCONOMIQUE

Le personnel et les membres du conseil de Homes First s'amusent parfois à appeler l'organisation «Homes First, Jobs Second» (Un toit d'abord, un emploi après). On reconnaît ainsi que, pour bien des gens qui ont connu l'indigence chronique, la prochaine étape après avoir satisfait aux besoins immédiats d'hébergement, est un emploi du temps productif.

Homes First s'est toujours efforcée de donner la possibilité aux locataires de tous ces projets de travailler pour un salaire. La Société estime qu'un emploi salarié contribue à la stabilité globale, donne l'occasion d'acquérir des compétences, rehausse l'amour-propre, et accroît le bien-être économique et l'habilitation.

Dans tous les projets de Homes First, les locataires sont recrutés pour le nettoyage et l'entretien du bâtiment, de même que pour la sécurité. Durant l'aménagement de StreetCity et de Strachan House, quelques personnes ont été employées dans la construction. Il y a également eu plusieurs initiatives liées à des entreprises communautaires. Le succès de ces initiatives est largement fonction du niveau d'intérêt et d'attitude du personnel et des locataires en question, ce qui varie de temps à autre.

Le dépanneur et le traiteur

StreetCity et Strachan House sont assez éloignés des magasins. Pour cette raison et pour répondre aux besoins de certains résidents plus marginalisés ou malades que les autres, qui ne veulent pas s'aventurer loin de la maison, on a décidé qu'un petit dépanneur était nécessaire pour vendre des denrées comme du lait et du pain. Le dépanneur a été ouvert pendant plus de huit ans, les employés étant le plus souvent des résidents de StreetCity. Il y a toujours eu des tensions en ce qui concerne les notes de crédit et les petits vols.

Un peu plus tard, une cuisine a été ajoutée à côté du dépanneur. La cuisine préparait des repas pour les résidents de StreetCity, initialement comme dans un foyer pour itinérants. Elle préparait aussi pour des occasions spéciales des dîners communautaires.

Pendant un certain nombre d'années, les résidents de StreetCity ont exploité un commerce de traiteur, Grassroots Catering, basé à StreetCity. Parmi la clientèle, on comptait les membres du Conseil de ville de StreetCity, du conseil et des comités de la société Homes First et d'autres organismes communautaires. Le menu était normalement limité à des sandwiches et plats de crudités, quoique à plusieurs occasions, lorsque des personnes plus expérimentées se sont adjointes à la cuisine, des salades et des repas chauds ont été ajoutés.

L'entreprise n'a jamais réalisé de profit appréciable, mais elle fournissait des emplois à un certain nombre de résidents de StreetCity. La cuisine est maintenant fermée. Tout ce qu'il faut, c'est un personnel et des résidents intéressés.

StreetCity Bikes

À un moment donné, certains résidents et employés avaient de l'intérêt et des aptitudes pour la réparation de bicyclettes. StreetCity Bikes a été mis sur pied avec l'appui du personnel de la Ville de Toronto, mais c'est actuellement une entité distincte. Le magasin qui vend des bicyclettes d'occasion et neuves, et qui est doté d'un atelier de réparation, est exploité par un organisme de développement communautaire économique (la société de développement communautaire 761). StreetCity Bikes continue d'offrir des possibilités d'emploi à un nombre limité de résidents de StreetCity.

Le jardin maraîcher

À côté de Strachan House se trouve un terrain désigné par la Ville pour un jardin communautaire. Avec une subvention municipale pour le démarrage, le personnel et les résidents de Strachan House ont semé deux types de jardin dans cet espace. Il y a des jardins pour les membres de la communauté, tant pour ceux qui vivent à Strachan House que

pour les habitants du quartier voisin. Les gens y font pousser des fleurs ou des légumes, selon leurs préférences. On y a ajouté un jardin maraîcher, où les résidents de Strachan House font pousser des légumes pour la vente.

Les jardiniers se rencontrent durant l'hiver pour planifier la plantation, choisir les semences et élaborer des stratégies de mise en marché des récoltes. Au printemps et en été ils travaillent dans le jardin, tandis que à l'automne ils récoltent et vendent leurs produits. Le bénéfice net après dépenses est réparti entre les participants, proportionnellement à leur travail dans l'entreprise.

À ce jour, la stratégie a été de faire pousser des récoltes plus rentables, comme des herbes, plutôt que des légumes. En plus d'apporter les avantages économiques du jardin maraîcher, le jardinage est un exercice sain et l'interaction avec les voisins favorise beaucoup l'acceptation communautaire.

Anglican Social Services Centre/Centre 454

(Ottawa, Ontario)

Préparé par :

Anglican Social Services Centre/Centre 454

DESCRIPTION

Le Anglican Social Services Centre/Centre 454 (Centre 454) est membre des ministères communautaires du diocèse anglican d'Ottawa. Le Centre, qui est situé dans le sous-sol de l'église St. Alban's, près du centre-ville d'Ottawa, est un élément vital du quotidien de ceux qui habitent dans la rue, dans les maisons d'hébergement et dans les maisons de chambres, et d'un grand nombre des marginaux qui ne cherchent qu'un endroit où ils peuvent se sentir bienvenus.

Le Centre 454 est l'un des sept programmes de jour financés par la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (MROC), et il est ouvert du lundi au vendredi. Le Centre est accessible en fauteuil roulant et il pratique une politique de la porte ouverte. Tous y sont les bienvenus, sans distinction d'âge, de race, de sexe, d'affiliation religieuse, d'orientation sexuelle, de capacité ou de situation économique, dans la mesure où ils respectent les règles établies pour assurer à chacun un endroit sûr.

Le Centre 454 offre chaque jour une programmation de loisirs sociaux et un counselling efficaces à ses clients. Les tournois de cartes, les bingos, les projections de films et les réunions communautaires sont pour les clients l'occasion d'interagir entre eux et de développer leurs techniques de socialisation. Il offre du counselling et des services d'aiguillage pour diverses questions : santé, VIH/sida, toxicomanies, éducation, logement, emploi et de nombreuses autres questions personnelles qui peuvent entraver les choix à la portée du client.

Le Centre 454 offre de nombreux autres services et choses, comme une buanderie et des douches, des produits d'hygiène, une adresse postale sûre, un service postal, un service de messages, l'accès au téléphone, la préparation de curriculum vitae et de déclarations de revenus, un programme de travail, une salle des vêtements, des laissez-passer pour le YMCA, des bons de coiffure, des billets d'autobus d'urgence et des bons alimentaires.

Pour une répartition des services et des nombres de clients, voir l'annexe 1.

L'histoire du Anglican Social Services Centre remonte à 1954, année où le Conseil des services sociaux du diocèse anglican, sous l'impulsion de Mgr Reed, envoie des membres de l'Armée de l'Église visiter des Anglicans dans les tribunaux et les prisons de la région d'Ottawa. Le capitaine Harry Brown dirige ce ministère à temps partiel jusqu'en 1957, puis est remplacé par le capitaine Ronald Pullen. En 1958, le capitaine Ron Dicks vient à Ottawa assumer cette charge.

Au fil des ans, le travail accompli et la clientèle servie se sont diversifiés. Les changements à la législation des droits de la personne ont obligé à éliminer toute mention d'affiliation dans les documents judiciaires, ce qui, de l'avis de Ron Dick, «s'est révélé une bénédiction déguisée, parce que cela nous a forcés à nous occuper d'autres choses imprévues.» (Interview avec Ron Dicks, Crosstalk, septembre 1978). C'est alors que naît l'idée d'avoir un centre comme lieu de service, et un endroit pour servir tout le monde, et pas seulement les Anglicans. En janvier 1960, le Conseil des services sociaux du diocèse anglican réussit à obtenir un bureau dans l'église St. George's. Au cours des 16 années qui suivent, le Anglican Social Services Centre non seulement prend de l'expansion, mais encore il déménage trois fois. En quittant St. George's, le Centre déménage à St. Luke's, puis à St. John's, où il demeure neuf ans. En 1976, un nouveau déménagement l'amène à son emplacement actuel, à l'église St. Alban's.

C'est là que le Centre prend le nom de Anglican Social Services Centre/Centre 454, ainsi baptisé pour son adresse – 454, avenue King Edward. Grâce au financement du diocèse anglican, et à «l'aide de représentants du Centre de désintoxication, du Centre de main-d'œuvre du Canada, du Centre de ressources de la Basse-Ville, du Conseil de planification sociale et du Service de police d'Ottawa» (Louise Crosby, The Citizen, 30 décembre 1978, page 69), un centre plus grand et amélioré est créé. Avec les dons d'aliments du Collège St. Patrick's et des paroisses, le Centre 454 devient un centre de distribution d'aliments non périssables pour les désavantagés et les personnes en détresse. Les dons de vêtements commençant à arriver et les trois membres du personnel et de nombreux bénévoles commencent à fournir des vêtements et des repas d'urgence aux visiteurs du Centre. Il s'y donne des séances de counselling dans l'intimité de bureaux et ce Centre devient un refuge sûr pour ceux qui n'ont besoin d'autre chose qu'un d'un endroit où aller. Le Centre 454 est devenu un centre multiservices.
Au cours des quelques années qui suivent, par le bouche-à-oreille et par les aiguillages d'autres établissements et Églises, le Centre 454 devient un endroit plus fréquenté, un endroit où on peut se réfugier au chaud, prendre un café ou tout simplement causer. L'idée d'une interaction sociale significative avec les clients devient un élément du mandat du Centre. En attendant leur repas ou leur counselling, les clients peuvent prendre part à des activités comme les cartes et l'artisanat. Pour aider le nombre croissant des clients, le Centre 454 augmente aussi son personnel.

Après le départ de Ron Dicks, le révérend Tom Wilson devient le coordonnateur du Centre 454; son successeur est John Charnell; puis en 1981, Ken Gibbs assume la fonction de coordonnateur. En 1985, il est nommé directeur du Centre 454. En 1998, Ken Gibbs part à la retraite, et le Centre accueille une nouvelle directrice en la personne de Mary-Martha Hale.

En 1981, les Services sociaux de la municipalité régionale font savoir au Centre qu'il y a du financement disponible pour les loisirs sociaux. Parce qu'il s'agit d'une composante des services qu'il offre à ses clients, le Centre commence à recevoir des subventions à cette fin.

En 1985, le Centre 454 voit s'accroître la demande de services touchant des choses autres que la distribution d'aliments. Les Bergers de l'espoir ont commencé à offrir le petit-déjeuner et le déjeuner aux marginaux du secteur. En 1986, le

programme alimentaire du Centre 454, avec de nombreux bénévoles, est transféré aux Bergers de l'espoir. Le personnel du Centre 454 peut désormais se consacrer à d'autres activités pour sa clientèle. Les questions de santé, de toxicomanie, de logement et de chômage font partie du quotidien.

En raison de l'augmentation du nombre de visiteurs du Centre et des services qu'ils réclament, il faut plus de financement. À la fin des années 1980, les citoyens du milieu assurent un appui financier important. Le Centre reçoit une subvention de recherche de logement, ainsi que des fonds du Programme d'aide d'urgence et, bien sûr, continue de compter sur l'appui important du diocèse anglican et de la municipalité régionale. Ken Gibbs intervient personnellement auprès du gouvernement au sujet du travail à faire pour les nécessiteux au Centre 454 et, en 1993, le Centre se voit octroyer 10 000 $. Grâce à tout cet appui, il est alors possible d'ajouter des services et des programmes au fil des ans, comme la Foire santé, des tests anonymes de VIH, des billets d'autobus. De même, en 1987, le Centre est rénové grâce à un financement important du ministère provincial des Service sociaux et communautaires.

Si le travail du Centre 454 augmente, la sensibilisation au Centre et à sa cause est aussi en hausse. Le Centre commence à promouvoir son œuvre par des bulletins de nouvelles adressés aux intéressés au niveau local. D'autres organismes, groupes et comités, comme la Brotherhood of Anglican Churchmen et le Comité des programmes de jour, continuent de faire la promotion du travail du Centre 454. Le personnel peut exploiter de nombreux contacts et affiliations qui l'aident à prêcher la nécessité d'un lieu comme le Centre 454 dans la collectivité.

Tout au long de l'évolution du Centre, il y a eu des changements de législation, des changements de financement et des changements de personnel, mais il est une chose qui est demeurée constante, et c'est la reconnaissance de la nécessité du Centre 454. Bien que le financement n'ait pas augmenté depuis plusieurs années, le personnel et les bienfaiteurs du Centre gardent l'espoir de pouvoir continuer de répondre aux besoins de cette clientèle particulière.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

Le Centre 454 met ses installations et ses services, dans toute la mesure du possible, à la disposition de tous ceux qui ont des besoins, qu'ils soient spirituels, physiques, émotifs ou financiers. Au cours d'une journée typique au Centre, le personnel est en contact avec des personnes qui ont vécu des expériences dans les systèmes de santé mentale et correctionnels, qui ont des problèmes de toxicomanie, avec des travailleurs de l'industrie du sexe – hommes et femmes – des esseulés, des pauvres et des chômeurs, y compris certains qui ont fait des études collégiales ou universitaires. Pour un échantillonnage du profil de la clientèle, voir l'annexe 2. Bien qu'il n'y ait pas encore de statistiques complètes pour l'année 1998, il semble que le nombre de visiteurs du Centre soit encore une fois en hausse, à cause des conditions sociales qui existent dans la capitale nationale.

Il y a toujours un succès à raconter au Centre 454. Certains clients en sortent et se trouvent un logement. Ainsi, après une longue attente, un itinérant, habitué du Centre, vient d'emménager à Options Bytown, un centre sans but lucratif offrant du logement en milieu de soutien. Certains trouvent de l'emploi, d'autres retournent aux études et certains trouvent le bonheur dans des relations personnelles (un homme et une femme, qui ont tous deux fréquenté le Centre pendant des années, se sont épousés l'été dernier). D'autres se contentent de vivre jusqu'à leur prochain anniversaire avec l'aide et l'appui qui leur sont donnés par le personnel et les bénévoles dévoués du Centre 454. Bien qu'un grand nombre se trouvent dans un environnement de logement fragile, souffrent de la perte d'un être cher, aient fait de la prison ou connaissent d'autres problèmes sociaux, le Centre 454 demeure l'une des constantes de leur vie.

Le Centre 454 a actuellement un effectif de sept permanents et d'un contractuel à temps partiel. Le personnel permanent est formé de la directrice, de la coordonnatrice du Programme de counselling, du coordonnateur du Programme de loisirs sociaux et de quatre conseillers. Le chef de bureau occupe le poste contractuel. En outre, des stagiaires et des étudiants prêtent main-forte au Centre pendant l'année.

Le Centre a aussi la chance de compter sur le dévouement de nombreux bénévoles. Les bénévoles clients prennent les présences quotidiennes, font le service de la cuisine, veillent à l'entretien quotidien de la cour et font les courses nécessaires. Le Centre compte aussi sur une armée de bénévoles qui sont venus, au fil des ans, lui prêter main-forte au bureau, faire la buanderie, préparer la salle des vêtements, fournir des études de la Bible, et ainsi de suite. De nombreux bénévoles consacrent de leur temps à des événements spéciaux comme la fête de Noël et la Foire de la vie, et de nombreux autres viennent offrir des dons en cours d'année. Sans l'aide de ces bénévoles, le Centre n'aurait pas atteint le niveau de succès qu'il connaît aujourd'hui.

Les décisions concernant le Centre se prennent à tous les niveaux, depuis les clients eux-mêmes et jusqu'au diocèse. Selon la nature du problème, les décisions peuvent être prises par la directrice son personnel. On trouvera à l'annexe 4 un organigramme de la structure diocésaine.

Le Comité du programme du Centre 454 assume le leadership en matière de programmes. Ce groupe de bénévoles est formé d'utilisateurs du service, de paroissiens, du clergé et de la directrice. Le président du Comité du programme et la directrice du Centre siègent au Conseil des ministères communautaires (CMC) en tant que représentants du Centre. Le CMC appuie les ministères du diocèse dans les questions de finances et de personnel. Il s'agit d'une nouvelle structure, qui est en voie d'être définie plus à fond.

PROFIL FINANCIER

Le Centre 454 prend son financement à diverses sources. Le gros de l'appui financier lui vient de divers paliers de gouvernement, comme les Services sociaux de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton et le ministère fédéral des Ressources humaines.

Le Centre reçoit aussi 20 % de son budget d'une subvention de répartition diocésaine, ainsi que 17 % des paroisses, de particuliers, d'entreprises et d'autre organismes. Chaque année, environ 338 000 $ sont consacrés aux salaires et aux dépenses de personnel, et quelque 112 000 $ sont affectés aux coûts d'exploitation du Centre. Les dépenses projetées pour 1998 sont de 458 000 $. On trouvera à l'annexe 3 une répartition complète des sources et de l'affectation des fonds.

Au fil des ans, le soutien financier et autre est venu de nombreux différents défenseurs du Centre 454, comme le ministère de la Santé, le ministère des Affaires indiennes, la Croix-Rouge canadienne et la Communauté juive Temple Israël, pour ne nommer que ceux-là. La grande armée de bénévoles a contribué pour des millions de dollars en temps, en expertise et en aide depuis que le Centre est en service et, sans ces bénévoles, de nombreuses personnes et de nombreux services auraient souffert.

Le financement a toujours été et sera toujours un problème pour le Centre 454. Les premières années, le financement était, bien sûr, limité. Il a culminé à la fin des années 1990, à cause de l'absence d'autres services aux sans-abri à l'époque. Le financement a diminué au début des années 1990, en conséquence des compressions des budgets gouvernementaux. À l'époque, un plus grand nombre de centres d'accueil ouvraient leurs portes et se disputaient les fonds disponibles. En 1993, la municipalité régionale a cédé à un lobby et maintenu un financement de 10 000 $. En 1994, la municipalité régionale a réorganisé les Programmes de jour et leur financement. Les sept Programmes de jour de la région ont amorcé un processus pour trouver le financement nécessaire aux programmes moins bien financés, à concurrence d'au moins le minimum que la région avait défini. Le financement de la municipalité régionale pour le Centre 454 n'a pas augmenté depuis 1994, malgré la progression constante du besoin du Centre et des services qu'il offre.

La collectivité du Centre 454 envisage d'autres façons de générer des fonds. Par exemple, en décembre de cette année, il y aura un concert-bénéfice de Noël, dont le Centre 454 sera bénéficiaire de toute la recette. Les clients comme le personnel conjuguent leurs efforts pour trouver d'autres façons innovatrices de mobiliser de fonds pour l'avenir.

Bien que le Centre offre de nombreux avantages à sa vaste clientèle, il y a encore une foule de besoins qui restent sans réponse. Il faut étendre les services, mais cela sera à peu près impossible à faire sans financement supplémentaire.

PRINCIPE D'ACTION ET APPROCHE D'ENSEMBLE

Un service lancé en 1954 comme ministère à temps partiel au profit des Anglicans en prison ou devant les tribunaux s'est transformé au fil des ans en Centre pour les personnes vulnérables. Le Centre s'intéresse à plusieurs problèmes qui marquent la société d'aujourd'hui, et il est disposé à aider ses clients par tous les moyens possibles.

Le principe d'action du Centre 454 affirme le droit de tous à être traités avec respect. Le personnel du Centre 454 juge indispensable d'écouter les clients pour mieux comprendre leurs besoins, et les responsabiliser en les faisant participer à de nombreux aspects du fonctionnement quotidien du Centre. Le Centre 454 rend la participation possible en obligeant les clients à siéger au Comité du programme, à travailler au Centre comme bénévoles et à participer aux décisions dans le cadre de nos réunions communautaires. Cela encourage la réflexion et la discussion entre tous au Centre, et met par ailleurs l'accent sur les besoins et les priorités de toute notre clientèle.

Le Centre 454 s'est efforcé au fil des ans de donner aux clients les services dont ils ont besoin, et il a mis en œuvre de nombreux services différents pour répondre aux besoins sans cesse changeants de la clientèle. Par exemple, en 1997, il a établi un Programme des aînés visiteurs en vue de répondre aux besoins du grand nombre d'Autochtones qui le fréquentent. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien fait venir à Ottawa, au pavillon Kumik, des aînés de diverses Premières nations pour discuter des conflits au sein du Ministère. Chaque mois, un aîné différent du pavillon Kumik vient au Centre 454 parler avec notre collectivité de ses habiletés spéciales. Notre centre est le seul endroit visité par les aînés en dehors du Kumik.

Le Centre 454 a aussi organisé un comptoir d'information fiscale, avec l'aide de Revenu Canada, pour répondre à la demande croissante d'aide en matière d'impôt sur le revenu. Les clients ont toujours demandé et demanderont toujours de nouveaux services, et le personnel du Centre 454 ne ménagera aucun effort pour reconnaître et offrir les services nécessaires.

Le Centre aimerait aussi continuer de faire participer ses clients à la création de nouveaux programmes répondant à leurs besoins, et de veiller à ce qu'ils partagent tous ce sentiment d'appartenance. Le Centre a pour mission de servir les sans-abri, les nécessiteux et les marginaux. L'un des principaux objectifs du Centre demeure de partager le pouvoir de décision avec les participants eux-mêmes.

Le Centre aura de nombreux défis à relever au cours des quelques prochaines années. Le financement, certes, demeurera un grand problème. Le Centre pourrait bien devoir aussi quitter l'église St. Alban's à cause d'un changement de ses besoins ou de ceux de la paroisse. Si le Centre devait déménager, le coût, tant pour les personnes (pour ceux que nous servons, le temps et l'énergie à mettre pour s'intégrer dans une nouvelle collectivité) que sur le plan financier (déménagement, augmentation de loyer, rénovations, etc.), sera un grand problème. Avec l'appui continu du diocèse anglican d'Ottawa et des Services sociaux de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, nous saurons relever tous les défis éventuels.

ANNEXE 1 : SERVICES AUX CLIENTS

Services aux clients			
CATÉGORIE	**1997**	**1996**	**1995**
Séances de counselling			
Toxicomanies	341	183	140
Éducation/emploi	191	75	51
Santé/VIH/sida	449	179	87
Aide au logement	430	250	226
Counselling général	1 479	2 576	3 263
Total des séances de counselling	**2 924**	**3 263**	**3 767**
Services de counselling			
Hébergement*	0	0	0
Billets d'autobus	3 600	3 720	2 956
Timbrage des chèques	840	1 302	1 284
Besoins des clients	14	14	6
Bons-vêtements*	0	0	0
Aide financière	113	122	51
Bons alimentaires	173	143	116
Bons de coiffure	232	239	247
Bons Voyageur*	7	0	6
Participation aux programmes			
Arts et artisanat	76	10	107
Baseball	837	872	672
Bingo	2 047	2 461	2 535
Tournois de cartes	5 272	6 874	5 667
Impôt sur le revenu	36	60	101
Cinéma	1 968	2 406	2 509
Curriculum vitae	38	40	44
Événements spéciaux	1 694	1 140	957
Laissez-passer du «Y»	388	523	290
Fréquentation du Centre 454			
Hommes	1 225	2 238	1 090
Femmes	136	260	164
Enfants	18	40	42
Autochtones	92	110	
Noirs	72	52	
Inuit	23	38	
Autres	16	54	
Total des personnes	**1 379**	**2 124**	**2 096**
Total des visites, matin et après-midi	32 259	40 065	35 992
Plus faible fréquentation quotidienne	46	51	44
Plus haute fréquentation quotidienne	241	568	236
Moyenne quotidienne	98	S.O.	S.O.
* Budget annulé pour 1997			

ANNEXE 2 : PROFIL DE LA CLIENTÈLE DU CENTRE 454 (ÉCHANTILLONNAGE SEULEMENT)

PROFIL DE LA CLIENTÈLE DU CENTRE 454 (ÉCHANTILLONNAGE SEULEMENT)			
	1997	**1996**	**1995**
Particuliers	429	540	355
Hommes	365	488	306
Femmes	64	52	49
Groupes d'âge			
16-24 (jeunes)	29	23	25
25-39	205	257	337
40-59	199	236	264
60 +	27	21	13
État matrimonial			
Célibataires	382	471	404
Mariés/union de fait	22	12	10
Famille	9	15	46
Instruction			
Aucune	1	2	2
1re à 8e année	71	99	48
9e à 11e année	161	166	109
12e et 13e années	104	98	45
Postsecondaire/métiers	51	56	25
Handicapés	176	146	156
Langue de préférence			
Anglais	340	189	271
Français	18	29	21
Anglais ou français	78	56	62
Autre	1	4	2
Revenu			
Aide sociale générale	244	314	387
Prestations familiales	112	143	156
Assurance-chômage	2	14	11
Emploi	12	16	15
Autre revenu	23	9	14
Sans revenu	12	12	14
NOTA : Il n'y a pas de données complètes pour chaque personne			

ANNEXE 3 : BUDGET DE 1997

BUDGET DE 1997		
Recettes pour 1997		
Dons/particuliers/groupes	15 %	71 979
SUBVENTIONS DU GOUV./DE LA RÉGION/ DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	60 %	283 403
Remboursement à l'aide aux clients		620
Autres revenus, successions, etc.		333
SUBVENTION PROPORTIONNELLE DIOCÉSAINE	17 %	81 201
Fonds transférés de 1996	8 %	39 096
		476 632
Dépenses de 1997		
Salaires du personnel		264 202
Taxes et prélèvements sur la rémunération du personnel et AVANTAGES SOCIAUX		54 287
Perfectionnement du personnel		2 983
Dépenses de personnel/stationnement, etc.		1 628
Maternité/emploi temporaire/d'été		15 303
Loyer/service d'entretien/bureau/fonctionnement		63 364
RP et publicité		1 230
Service et counselling directs		13 068
Aptitudes sociales		5 063
Sport/pique-nique/loisirs/Noël/occasions spéciales		14 722
Dépenses en immobilisations		7 114
Frais d'administration diocésaine, 2 %		7 752
		450 716
	Recettes	**476 632**
	Dépenses	**450 716**
	Report	**25 916**

ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME

Centre 454

Mary-Martha Hale, directrice
Lynne Zwitouni, coordonnatrice du Programme de counselling
David Rayner, coordonnateur du Programme de loisirs sociaux

Personnel de counselling

Rosalie Carley
Andrew Cheam
Natalie Lemoyre
Kimberly MacKenzie
Donna Watters (contractuelle)

Personnel de soutien

Belinda Salmon (contractuelle)
Desire Bizimana (contractuel)

Comité du programme du centre 454

Mme Rebecca Volk, présidente
M. Herb Morrow
M. Fred Boyd
M. Bruce Lachapelle
Mme M. Dumbrille
Le révérend M. Flemming

ANNEXE 5 : SOURCES DE RECHERCHE

Annexes 1 - 4 tirées du Rapport du Centre 454/assemblée ouverte annuelle - 21 avril 1998

Interviews avec Ken Gibbs, ex-directeur du Centre 454, et Mary-Martha Hale, actuelle directrice du Centre 454

Articles :
Body and Soul Can Get Help From Centre - pages 68-69, The Citizen, Ottawa, le samedi 30 décembre 1978

The *Diocesan News* - décembre 1976

Church Army Serves All People in Trouble - page 31, The Citizen, Ottawa, le vendredi 31 décembre 1976

Crosstalk - interview avec Ron Dicks, 1978.

La Fédération des organismes sans but lucratif d'habitation de Montréal (FOHM)

(Montréal, Québec)

Préparé par :

Christian Jetté

Historique

La Fédération des OSBL d'habitation de Montréal (FOHM) a été créée en juin 1987. La même année, ne pouvant le faire lui-même, l'Office municipal d'habitation de Montréal offrait à la FOHM une première maison pour loger des sans-abri. Six immeubles (200 unités) de logement social avec support communautaire ont ainsi été confiés à la FOHM.

Le mandat relevé par la FOHM est le suivant : offrir du logement propre, sécuritaire, permanent et financièrement abordable à des personnes ayant difficilement accès à un logement décent ; et impliquer ces locataires dans la gestion de leur maison. Ce mandat sera réalisé avec l'actualisation d'objectifs intermédiaires ou spécifiques nécessitant un support aux locataires dans les maisons.

Clientèles

Les unités sont attribuées aux personnes seules, sans domicile fixe ou en précarité de logement dans les prochains mois. Les conditions de logement, le revenu et l'autonomie de la personne sont les critères retenus pour la sélection. Ces unités s'adressent aux hommes et aux femmes âgés de plus de 18 ans jusqu'à 88 ans... Nous favorisons la mixité des genres dans chacune des maisons.

La provenance des locataires est très large : la rue, les missions, les centres de dépannage, les ressources d'hébergement temporaire, les hôpitaux, la communauté en général. Outre les problèmes économiques, les locataires sont aussi aux prises avec de multi-problématiques : alcoolisme et toxicomanies, santé mentale, sida, victime de violence, etc. Les dernières statistiques de décembre 1997 montrent que 62 % des locataires habitent leur logement depuis plus de deux ans.

Philosophie

Il n'est pas normal que des gens vivent dans la rue. L'approche du logement social avec support communautaire vise d'abord à créer une stabilité résidentielle comme condition d'ancrage dans la communauté. L'offre de logement avec support communautaire repose sur les valeurs suivantes : avoir un chez-soi, choisir son logement, jouer un rôle normal de locataire, apprendre « in vivo» dans des lieux permanents, obtenir des services et supports flexibles et individualisés.

Financement

L'expérience décrite a été rendue possible grâce au soutien financier particulier de la Société d'habitation du Québec dans le cadre des budgets attribués à l'Office municipal d'habitation de Montréal. Ce projet-pilote prévoyait également un financement en provenance de la Santé et des services sociaux qui ne s'est pas encore concrétisé. Les logements bénéficient du supplément au loyer rendant ainsi le prix du loyer de base à 25 % du revenu de la personne. Un montant mensuel additionnel est ajouté au bail pour couvrir une partie des services additionnels du projet.

La Fédération des organismes sans but lucratif d'habitation de Montréal (FOHM)
1650, rue St-Timothée, bureau 206,
Montréal, Québec H2L 3P1

Personne contact : Norma Drolet, directrice générale de la FOHM.

Description du projet

La FOHM regroupe 39 OSBL(organismes sans but lucratif) d'habitation à Montréal, ce qui représente tout près de 2 000 unités de logements. De plus, la FOHM gère directement six maisons pour le compte de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM). C'est principalement dans ces six maisons (193 unités de logements) que la FOHM offre des services de support communautaire aux locataires afin de favoriser leur stabilité résidentielle et d'améliorer leurs conditions de vie.

Début du projet

L'assemblée de fondation de la FOHM a eu lieu le 3 juin 1987.

Clientèle

Les personnes seules, à faibles revenus et à risque de marginalisation sociale.

Philosophie de base

Offrir des logements propres, sécuritaires, permanents et financièrement abordables à des personnes économiquement défavorisées, ayant difficilement accès à un logement décent ; et impliquer ces locataires dans la gestion de leur maison.

Financement

Les corporations membres de la FOHM reçoivent des subventions de programmes de la SCHL et de la SHQ. Pour les immeubles de l'OMHM, la FOHM bénéficie d'un financement hors norme provenant de la SHQ (projet pilote).

Type de gestion

Gestion comptable, financière, immobilière et sociale.

Services offerts et éléments innovateurs

La FOHM offre des services de gestion financière et immobilière, pour les OSBL membres. Elle a également développé des services de support communautaire dans certaines maisons.

Défis pour les prochaines années

Diversifier encore plus les sources de financement. Faire reconnaître la nécessité d'intervenir auprès des personnes exclues et marginalisées sur la base d'une approche intersectorielle. Démontrer comment le logement social avec support communautaire représente une solution préventive à l'itinérance.

C'est au cours des années 1980 que les premiers organismes sans but lucratif (OSBL) de logement social avec support communautaire se sont développés dans les quartiers centraux de Montréal. À cette époque, l'état du marché locatif pour les chambreurs était fort différent de celui qui prévaut aujourd'hui. Des incendies meurtriers, des loyers indécents, une réglementation municipale archaïque et une forte spéculation foncière aggravaient les conditions de vie déjà difficiles des chambreurs du centre-ville. Il faut se rappeler que sous l'administration Drapeau, la Ville de Montréal, non seulement faisait peu d'efforts pour améliorer la situation des chambreurs, pour la plupart des personnes seules et marginalisées, mais remettait même en question leur présence au centre-ville. Afin de remédier à ces problèmes, des intervenants communautaires de Centres locaux de services communautaires (CLSC) et un certain nombre de travailleurs œuvrant au sein d'organismes d'aide aux itinérants ont commencé à revendiquer «le droit à la chambre» et des logements décents'à la Ville de Montréal.

L'émergence des premiers OSBL d'habitation à Montréal

C'est donc pour apporter des solutions concrètes aux conditions de vie difficiles des chambreurs, mais aussi des personnes itinérantes du centre-ville, que ces intervenants ont par la suite mis sur pied les premières corporations sans but lucratif d'habitation de Montréal : Chambrelle, Ma chambre, Chambreville, Chambrenfleur, Un toit pour toi. De plus, les pressions qu'ils ont exercées sur l'administration municipale ont finalement amené la Ville à modifier la réglementation afin de favoriser la construction et la rénovation de milliers de chambres du secteur privé au centre-ville.

Par la suite, ces premiers OSBL d'habitation, qui venaient tout juste d'être mis sur pied, ont demandé du financement à la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL) et à la Société d'habitation du Québec (SHQ) afin d'acquérir et de rénover d'autres maisons de chambres. Ces OSBL furent ainsi parmi les premiers acteurs du domaine de l'habitation à dépasser le cadre strict de leur mission et à mettre de l'avant un certain nombre d'objectifs sociaux tels que :

- Influencer le marché locatif des chambres en mettant sur pied un secteur sans but lucratif où les chambres seraient louées à un prix abordable.
- Favoriser le maintien d'un stock de chambres dans la zone centrale du centre-ville de Montréal.
- Inciter le marché locatif à investir dans la rénovation des maisons de chambres.
- Redonner un rôle de citoyen à part entière aux chambreurs perçus comme des locataires sans droits, ni voix.
- Impliquer socialement ces personnes dans la gestion communautaire de leur maison.
- Améliorer l'état de santé des chambreurs n leur offrant des conditions de logement stables, sécuritaires et à l'abri des hausses excessives de loyer.

La naissance de la FOHM

Au milieu des années 1980, les OSBL d'habitation, réunis au sein de la Table de concertation sur les maisons de chambres de Montréal, ont senti le besoin de se regrouper afin de partager leur expertise et de mettre en commun l'achat de services. La Table de concertation est alors dissoute pour faire place à une fédération d'organismes œuvrant dans le domaine du logement pour des personnes seules et à faibles revenus.

C'est ainsi que sera créée le 3 juin 1987, à l'occasion de l'année internationale des sans-abri, la Fédération des OSBL d'habitation de Montréal.

Au moment de sa fondation, la FOHM comptait une douzaine de corporations d'habitation. Au cours des dix années qui ont suivi, d'autres organismes se sont joints au noyau fondateur. La FOHM regroupe aujourd'hui 39 corporations d'habitation, ce qui représente la livraison de services à tout près de 2 000 unités de logements à Montréal. Ces services peuvent prendre diverses formes : achats groupés, assurance collective et habitation ainsi que services de gestion comptable, financière, immobilière et sociale des maisons. Chacun de ces services pourrait à son tour être subdivisé en plusieurs autres activités constituant le tableau d'ensemble des tâches liées à la gestion des biens immobiliers sous la responsabilité de la FOHM.

Soulignons que la mise en place, en 1991, d'un régime d'assurance-habitation pour les membres a représenté un des premiers volets de services développés par la FOHM. Cette initiative, qui peut paraître banale à première vue, prend tout son sens quand on sait qu'à cette époque encore, la plupart des corporations et des maisons de chambres n'avaient pas accès à une telle protection, compte tenu des coûts qui y étaient rattachés et des risques que représentaient les clientèles résidantes. L'instauration de ce service a permis aux membres de réaliser des économies appréciables sur leurs frais d'assurance pouvant aller jusqu'à 4 000 $ par année pour certaines corporations. De plus, — et cela représente un avantage non négligeable dans un contexte de transformation du rôle de l'État-providence — ces nouveaux services permettaient à la FOHM de diversifier ses sources de revenus et d'acquérir une plus grande autonomie financière.

Le développement du support communautaire dans certaines maisons gérées par la FOHM

Dès la première année de sa création, la FOHM s'est vu confier un contrat de services afin d'assumer la gestion complète d'une maison de chambres (Chambredor) par l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) qui reconnaissait ainsi l'expertise de l'organisme en matière d'intervention auprès des personnes à risque de marginalisation sociale (personnes avec problèmes de santé mentale, de toxicomanie, d'itinérance, etc.). Au fil du temps, d'autres ententes seront conclues avec l'OMHM. La FOHM va finalement assumer la gestion complète de six maisons pour le compte de cette société municipale pour un total de 193 unités d'habitation. La gestion complète de certaines maisons va donc s'ajouter au mandat fédératif qui lui avait été dévolu initialement.

Ces nouvelles responsabilités vont se révéler particulièrement importantes puisque c'est au sein des six maisons de l'OMHM que la FOHM va développer son expertise de gestion du logement social avec support communautaire. Il faut mentionner que plusieurs des membres fondateurs de la FOHM, et de nombreux administrateurs actuels, sont des travailleurs et travailleuses possédant une riche expérience d'intervention auprès de personnes aux prises avec des problèmes d'itinérance, de toxicomanie, d'isolement, de santé mentale et de pauvreté. À l'heure actuelle, la FOHM offre du support communautaire dans 325 unités de logements qui se répartissent ainsi : 193 unités à l'OMHM, 51 unités à la corporation de la Résidence de l'Académie, 47 unités à la corporation du Foyer des cent abris, 19 unités à la corporation Un toit pour toi et 15 unités à la corporation Chambreville.

Les défis de la FOHM pour les prochaines années

On peut aujourd'hui affirmer que l'implication initiale des promoteurs a contribué à l'instauration d'une nouvelle vision dans le développement d'habitations pour des personnes seules, à faibles revenus et à risque de marginalisation sociale. Cette vision a évolué au cours des dix dernières années et amène aujourd'hui la FOHM à revendiquer avec détermination un décloisonnement des interventions et du soutien gouvernemental afin d'élargir la base de financement du logement social avec support communautaire. Cet objectif est d'autant plus important que la conjugaison d'un certain nombre de phénomènes tels que la désinstitutionnalisation des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, le

rajeunissement des clientèles à l'intérieur des maisons de même que l'arrivée de nombreuses personnes atteintes du SIDA, a fait en sorte que le personnel de la FOHM est aujourd'hui confronté à un alourdissement de la clientèle.

Or, ces nouveaux locataires sont plus difficiles à stabiliser du point de vue résidentiel et ils ont tendance à s'incruster de manière plus permanente dans leur logement. En fait, l'insertion par le logement constitue bien souvent pour eux le stade ultime d'intégration auquel ils peuvent aspirer étant donné leur état de fragilité physique ou sociale. D'un lieu de support transitoire afin de récupérer suite à un coup dur de la vie (dépression, maladie, perte d'emploi, etc.), les logements de la FOHM deviennent pour certains locataires un lieu de résidence permanent. Dans ce contexte, le défi de la FOHM et de ses administrateurs est donc de résister aux pressions découlant de certaines politiques de désinstitutionnalisation et de continuer à maintenir la mixité des clientèles à l'intérieur des maisons.

D'ailleurs, dans le contexte actuel de transformation du rôle de l'État et d'émergence de nouveaux besoins, la FOHM profite d'atouts indéniables qui pourraient favoriser le développement de la formule du logement social avec support communautaire. Néanmoins, les OSBL d'habitation devront rester vigilants, si on se fie aux propos tenus par certains administrateurs membres de la FOHM (Jetté et al., 1998). Alors que certaines orientations du secteur public risquent d'entraîner la FOHM et les OSBL d'habitation dans une dynamique de sous-traitance avec l'État, une stratégie bien définie, incluant l'établissement de liens privilégiés avec un réseau de partenaires bien choisis, pourrait en revanche permettre le maintien de leur espace d'autonomie et une plus grande reconnaissance de la formule du logement social avec support communautaire.

En outre, comme tend à le démontrer une recherche réalisée par le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales de l'Université du Québec à Montréal (LAREPPS-UQAM), cette formule d'habitation améliore grandement la qualité de vie des personnes aux prises avec diverses fragilités sociales. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la FOHM réclame depuis quelques années un soutien financier de la part du Ministère de la santé et des services sociaux afin de consolider les services de support communautaire offerts à ces locataires. C'est aussi pourquoi elle aspire, à côté des secteur public et privé – et en tant que composante dynamique de la nouvelle économie sociale – à une pleine reconnaissance de son expertise et de ses interventions auprès des personnes fortement marginalisées.

LE PROFIL DE LA CLIENTÈLE

En 1994, les 39 corporations membres de la FOHM accueillaient au total près de 2 000 personnes seules à faibles revenus, fortement marginalisées, souvent sous-scolarisées, en perte ou en manque d'autonomie, endettées et majoritairement bénéficiaires de l'aide sociale. Par ailleurs, même si la FOHM ne dispose pas de statistiques sur la répartition hommes-femmes pour l'ensemble des 2 000 unités de logements, soulignons qu'au moins deux corporations membres gèrent chacune un certain nombre de maisons qui sont réservées exclusivement aux femmes, soit le Réseau hébergement femmes et le Projet Chance (Jetté et al., 1998).

Concernant les locataires vivant dans les six maisons de l'OMHM gérées directement par la FOHM, mentionnons que les deux tiers sont aux prises avec de multiples problématiques psychosociales: santé mentale, toxicomanie, itinérance, victimes d'abus ou de violence, etc. En outre, une étude commandée par la Régie régionale de Montréal-Centre a démontré qu'en 1993, 33 % de ces locataires étaient porteurs du virus VIH ou atteints du SIDA. Or, ce chiffre ne représente que les cas déclarés. La proportion réelle de locataires des maisons de l'OMHM touchés par cette maladie pourrait bien se situer autour de 50 % selon les estimations du personnel intervenant de la FOHM (Jetté et al., 1998).

Des statistiques compilées pour l'année 1997 montrent que 84 % des 193 locataires logeant dans les six maisons gérées directement par la FOHM sont prestataires de la sécurité du revenu. En ce qui a trait à leur répartition selon les catégories d'âge, 8 % de ces locataires ont moins de 31 ans; 63 % sont âgés entre 31 et 50 ans et 29 % d'entre eux ont plus de 50 ans. En 1993, les femmes représentaient 27 % de l'ensemble des locataires de ces six maisons, alors qu'en 1997, elles n'étaient plus que 17 %. Malgré les graves problèmes sociaux avec lesquels sont aux prises plusieurs locataires, on estimait en 1997 que 62 % des locataires des six maisons de l'OMHM gérées par la FOHM occupaient leur logement depuis plus de deux ans. Mieux encore, près de 30 % des résidants de ces maisons habitaient leur logement depuis plus de cinq ans.

Par ailleurs, la Fédération doit faire face à une augmentation de la demande de logement depuis le début des années 1990. En effet, bon an, mal an, c'est plus de 600 demandes de logement qui sont acheminées à la Fédération chaque année si on tient compte des demandes non complétées (environ le tiers des demandes). Le tableau ci-dessous, qui ne comptabilise que les demandes dûment complétées, montre toutefois qu'il est de plus en plus difficile pour les requérants d'obtenir un logement à la FOHM. Ces difficultés ne sont pas étrangères à l'orientation prise par les politiques gouvernementales en matière de logement social. En effet, suite à la décision du gouvernement fédéral de geler ses dépenses dans le domaine du logement social depuis 1993, et de l'engagement plutôt modeste du gouvernement du Québec à cet égard au cours de la même période, la construction de nouvelles unités de logement social se fait de plus en plus rare au Québec et ailleurs au Canada.

En outre, au cours des dernières années, le personnel de la FOHM a été confronté à un double phénomène démographique qui s'est fait sentir parmi les locataires. D'une part, les résidants qui sont établis dans leur logement depuis un certain temps vieillissent et contribuent à augmenter la moyenne d'âge des locataires. D'autre part, cette tendance est contrebalancée par l'arrivée des nouveaux locataires qui sont de plus en plus jeunes, si on les compare aux résidants que la FOHM accueillait il y a quelques années à peine.

Or, il semble que les jeunes toxicomanes soient beaucoup moins stables du point de vue résidentiel que les chambreurs plus âgés aux prises avec des problèmes d'alcoolisme ou que les personnes souffrant de problèmes de santé mentale (Jetté et al., 1998: 24). Le rajeunissement de la clientèle entraîne donc une transformation des problématiques.

Nombre de requérants ayant obtenu un logement par rapport à ceux inscrits sur la liste d'attente de la FOHM au cours des années 1994 à 1997

	1994	1995	1996	1997*
Nb. de requérants inscrits sur la liste d'attente	395	426	417	440
Nb. de requérants ayant obtenu un logement	110	70	73	61
% de requérants ayant obtenu un logement par rapport au nombre de requérants sur la liste d'attente	28 %	16 %	17 %	14 %

Nota : estimation annuelle faite sur la base des onze premiers mois de l'année 1997 (Jetté et al., 1998)

«Contrairement aux chambreurs types des années 1980 élevés à la culture de la bière, écrivait la directrice de la FOHM dans un article de la revue Info-toît, les requérants actuels à un logement sont plus jeunes et aux prises avec divers problèmes reliés à la toxicomanie». Ainsi, le personnel intervenant doit, de plus en plus, faire face à des gens moins «groundés» qui n'ont rien à perdre et qui souffrent souvent de graves problèmes de polytoxicomanie.

De manière générale, on observe donc un phénomène de rajeunissement des nouvelles clientèles qui entraîne une plus grande instabilité résidentielle. Il ne faudrait toutefois pas généraliser cette situation à l'ensemble des jeunes requérants. Pour ceux qui ne vivent pas de problèmes majeurs de toxicomanie, des projets de travail ou d'études viennent souvent se greffer à la dynamique d'intégration sociale par le logement et enrichir leur cheminement de vie.

Florence

Florence souffre d'un problème d'agoraphobie sévère et chronique. Elle a à peine 30 ans et, déjà, elle a passé la moitié de sa vie à fuir les contacts sociaux. Étant incapable de fréquenter sa famille et ses amis, et ne pouvant fonctionner normalement, elle se retrouve sans logement et aboutit finalement au Chaînon, une ressource pour femmes sans-abri.

Cet organisme accueille les femmes aux prises avec toutes sortes de problèmes, mais la durée de séjour est limitée. Florence doit donc trouver un logement, mais ses revenus modestes ne lui permettent pas de se loger et de trouver rapidement ce dont elle a besoin. Il faut se rappeler que Florence souffre d'agoraphobie et qu'il lui faut donc choisir un milieu de vie où elle se sentira à l'abri des pressions de son entourage. Comme ce n'est déjà pas facile de dénicher un tel lieu en temps normal, imaginez quand on est prestataire de la sécurité du revenu et que nos moyens financiers sont limités!

Heureusement, elle entend parler de la FOHM et du support communautaire qui y est offert. Elle dépose donc une demande de location et signe son bail en 1990. Mais même une fois arrivée à ce stade, rien n'est facile pour Florence. C'est en compagnie d'une travailleuse sociale qu'elle réussira finalement à déménager et à s'installer. Il lui aura fallu plusieurs tentatives avant de réussir à intégrer son studio.

Malgré ses difficultés, Florence demeure une femme très cultivée qui peut même devenir très sociable lorsque son espace est respecté. Dès lors, elle devient rapidement un pilier incontournable dans la maison, et nombreux sont les locataires qui viennent prendre conseils auprès d'elle ou tout simplement profiter de sa compagnie. En contrepartie, elle sait qu'elle peut recevoir de la part des autres locataires tout le respect et le support dont elle a besoin et ainsi apprivoiser ses peurs.

Au fil des mois, Florence a graduellement élargi son environnement. Elle passe maintenant de plus

en plus de temps dans la cour et va elle-même faire sa lessive dans la salle de lavage située à quelques mètres de son studio. Ce sont là de petites victoires, mais le fait qu'elle puisse enfin fonctionner à son rythme lui redonne espoir.
Par le passé, Florence avait reçu des traitements pour sa maladie. Or, comme la peur la paralysait littéralement, et qu'elle n'était pas en mesure de se déplacer (les services de ce genre sont rarement donnés à domicile), elle avait dû abandonner.

D'ailleurs, lorsqu'on souffre d'une maladie comme celle de Florence, le progrès accompli au cours des années ne constitue pas une assurance tous risques qui nous met totalement à l'abri des rechutes. C'est ainsi que Florence a dû faire face à des épisodes de désorganisation qui nécessitaient des déplacements afin de recevoir des soins professionnels. Or, les périodes de crises sont souvent révélatrices des changements survenus chez une personne. Dans le cas de Florence, la confiance qu'elle avait développée au fil des années avec le personnel de la FOHM lui a permis de refuser l'aide des ambulanciers, et de simplement se rendre à l'hôpital avec le concierge de l'immeuble où elle habitait.

Mais les plus grands changements dans la vie de Florence restent à venir. En effet, c'est par l'entremise d'une agence de rencontre téléphonique qu'elle fait la connaissance d'un homme du quartier qui deviendra plus tard son ami de cœur. Ce dernier devient – on le comprendra aisément – un visiteur fréquent de la maison. Comme il ne bénéficie lui aussi que de revenus modestes, il dépose une demande de location afin d'habiter le même immeuble que Florence. Sa demande est acceptée et il signe son bail en 1994. À partir de ce moment, Florence fait encore plus d'efforts pour surmonter ses peurs : elle se rend dans le portique de l'immeuble, elle participe aux soupers communautaires, etc.

Finalement, nos deux tourtereaux ont des projets de mariage et de déménagement. La perspective de s'unir à celui qu'elle aime amène Florence à redoubler d'efforts face aux symptômes de sa maladie. Elle se sent maintenant assez forte pour faire le tour du pâté de maisons en voiture. Elle reviendra épuisée de cette «expédition», mais confiante qu'elle pourra, le moment venu, intégrer son nouveau domicile...

Monsieur Charles

Monsieur Charles est locataire d'un logement à la FOHM depuis 18 mois et il a la tête pleine de projets. Mais avant d'en arriver là, il a dû surmonter plusieurs difficultés et le chemin pour y parvenir a été parsemé d'embûches. Voyons un peu son itinéraire.

Avant son arrivée à la FOHM, monsieur Charles avait été diagnostiqué maniaco-dépressif. Il souffrait de dépressions à répétition, n'avait aucun but précis dans la vie sinon survivre au jour le jour. Comme il le disait lui-même, à cette époque, toute démarche lui semblait «une montagne!»

Monsieur Charles était marié. Mais la séparation d'avec sa femme a constitué un dur coup pour lui. Après la rupture, monsieur Charles a vécu une période de désorganisation qui l'a obligé à demander l'hébergement chez des amis. Ne pouvant retourner chez ses parents adoptifs, ceux-ci étant décédés, il décide donc de retrouver sa mère biologique. Mais au moment où il croit enfin l'avoir retrouvée, après trois ans de démarches, celle-ci lui signifie qu'elle ne désire pas reprendre contact avec lui. Comble de malheur, son ex-épouse refuse qu'il revoit sa fille, qui réclame pourtant son père, et qui a des problèmes à l'école ainsi qu'avec les policiers.

Monsieur Charles loue finalement une chambre dans le quartier Centre-sud de Montréal. Il y consacre toutefois plus de 45 % de son budget mensuel et dans ces conditions, il sait bien qu'il ne pourra pas revoir sa fille. Malgré tout, il faut bien qu'il loge quelque part. Or, après quelques mois, il perd sa chambre. Il ne lui reste plus alors que sa vieille voiture dans laquelle il dort toutes les nuits. Désespéré, il fait une demande de logement social à la FOHM. À ce moment, il atteint, comme il le dit lui-même, «le bas fond» de son existence.

Mais tout n'est pas perdu. Heureuse coïncidence, la journée même de son anniversaire, il apprend qu'un studio est disponible à la FOHM. Cette nouvelle le réjouit au plus haut point et lui redonne confiance en la vie. Il décide d'ailleurs de faire appel au service de gestion sociale afin de ne plus se retrouver sans le sou à la fin du mois, sans être capable de payer son loyer.

Aujourd'hui, monsieur Charles a repris goût à la vie. Il reçoit sa fille chez lui. Le contact avec le père semble avoir une influence positive puisque qu'elle obtient maintenant de bons résultats scolaires et que son comportement est devenu irréprochable. Quant à monsieur Charles, il fait du bénévolat auprès de personnes en réadaptation physique. Il a également amorcé une psychothérapie et fait du sport régulièrement au centre sportif situé près de chez lui. À l'heure actuelle, monsieur Charles explore même la possibilité d'un retour aux études ou sur le marché du travail. De plus, son médecin a considérablement diminué sa médication. Tous les espoirs sont donc maintenant permis pour monsieur Charles.

LA GESTION DES MAISONS DE LA FOHM

Comme son nom l'indique, la FOHM est une fédération d'organismes sans but lucratif d'habitation de Montréal. À ce titre, elle assume donc des responsabilités de représentation politique et de production de services pour ses membres.

La FOHM s'est aussi donné un mandat de gestion sociale adapté afin de «permettre aux locataires de développer, de se réapproprier ou de maintenir une certaine autonomie» dans un logement salubre et à coût modique. Cette adaptation a dû tenir compte, notamment, de l'apport des ressources déjà existantes dans le réseau institutionnel et dans la communauté. Les services de support communautaire offert par la FOHM sont donc complémentaires aux ressources traditionnelles et s'inscrivent dans un continuum qui va de la réhabilitation à l'intégration. Cette formule originale de gestion sociale par le support communautaire a d'abord été développée dans les six maisons de l'OMHM que la FOHM gère directement.

La FOHM compte au total 20 travailleurs permanents, incluant la directrice générale, l'assistant directeur (coordination des services immobiliers), la secrétaire et deux personnes à la comptabilité. Des surnuméraires sont parfois embauchés pour accomplir des tâches spécifiques liées à l'entretien et à la conciergerie. Le reste du personnel se compose dintervenants communautaires et de concierges-résidants qui se partagent la responsabilité du support communautaire.

Dans les immeubles de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) gérés par la FOHM, le support communautaire se déploie d'une part à partir d'une équipe de six concierges, dont cinq sont des concierges-résidants. Ces concierges, en plus d'être responsables de l'entretien, de la conciergerie et de la sécurité des immeubles, assurent une présence physique et psychologique rassurante en plus de veiller au respect des règlements à l'intérieur des maisons. D'autre part, une équipe de 2,5 intervenants s'occupe du suivi psychosocial et de l'encadrement des locataires.

En ce qui a trait au personnel d'intervenants, l'OMHM assume financièrement l'équivalent de 2,5 postes sur les 4 postes à temps plein que compte la FOHM. La Fédération prend donc à sa charge le financement de 1,5 poste qui est utilisé pour assurer les activités d'intervention dans d'autres maisons. Ces services de support peuvent prendre la forme d'interventions individuelles auprès des locataires (gestion du bail, écoute, référence, prévention et gestion des situations de crise, etc.) ou d'interventions collectives (assemblées de locataires, sorties en plein air, expositions d'œuvres d'art des locataires, etc.).

Comme nous l'avons déjà souligné, la gestion sociale en vigueur dans les maisons de la FOHM vise à favoriser la prise en charge des locataires par leurs propres moyens. Cette prise en charge se concrétise par l'établissement de divers mécanismes de participation qui tiennent compte de la culture, des valeurs, des besoins et du rythme d'évolution des locataires. À ce titre, leur implication dans le processus de sélection des nouveaux locataires et leur présence au conseil d'administration de la FOHM constituent les deux principales activités auxquelles les résidants sont invités à participer. Chaque immeuble comprend aussi des espaces communautaires (salle commune, cour ou balcon) où les locataires peuvent se retrouver pour échanger ou se détendre.

Le travail des administrateurs d'OSBL d'habitation et leur participation au conseil d'administration de la FOHM : celui-ci est composé de 9 membres élus en assemblée générale qui se répartissent comme suit : quatre représentants des OSBL d'habitation membres, deux organismes partenaires, deux locataires et un employé. Son fonctionnement s'apparente, dans un premier temps, aux activités de n'importe quel autre conseil d'administration d'immeuble locatif : gestion des affaires courantes, comptabilité, préparation des budgets, etc. Or, dans les maisons de l'OMHM gérées par la FOHM, le support communautaire offert aux locataires implique des tâches supplémentaires et originales par rapport

aux responsabilités traditionnelles des administrateurs de logements.

Ainsi, une des prérogatives exercées par les administrateurs d'OSBL d'habitation à la FOHM touche la localisation des locataires dans les maisons et la répartition des clientèles en fonction de leurs fragilités sociales. Par exemple, on va tenter le plus possible de regrouper sur le même étage, et dans une même section de la maison, des locataires d'un certain âge aux prises avec des problèmes d'alcoolisme. En général, ces résidants se couchent tôt (étant donné leur état d'intoxication) mais vont aussi se lever tôt le matin. Même chose avec la clientèle plus jeune qui, à l'inverse, a plutôt tendance à préférer la vie nocturne. On tente donc de s'adapter au rythme des locataires et de les rassembler à partir de leurs habitudes de vie.

De manière plus large, il semble aussi que chacune des maisons ait un profil spécifique. Ainsi, lors des entrevues d'admission, un des critères importants de sélection pour les administrateurs et les intervenants est de savoir si les candidats seront éventuellement en mesure de s'intégrer à la culture de la maison. Car le profil des clientèles qui habitent dans les maisons n'est pas laissé au hasard — du moins, dans certaines maisons — et procède de la volonté du personnel de la FOHM de choisir les nouveaux locataires selon leurs caractéristiques sociologiques et leurs fragilités sociales. La vie sociale et la cohésion dépendent donc, en grande partie, de l'habileté des administrateurs et des intervenants à préserver un certain équilibre entre les différents types de clientèles à l'intérieur même des maisons, et aussi de leur capacité d'opérer une sélection qui tienne compte des orientations générales des résidences. Ces préoccupations sont d'ailleurs partagées par l'ensemble du personnel de la FOHM qui croit nécessaire de maintenir une mixité des clientèles à l'intérieur des maisons (Jetté et al., 1998).

Cette prise en charge va cependant au-delà des dispositifs de participation ou des activités mises en place par la FOHM et vise également à développer des réflexes d'intervention et de protection adéquats lorsque les locataires sont confrontés à certains impondérables de la vie quotidienne. Le personnel encourage ainsi les résidants à se prendre en main et à se responsabiliser face à certains conflits ou problèmes qui peuvent survenir. On invite, par exemple, les locataires à signaler un voisin qui fait trop de bruit ou une personne non désirée qui entrerait dans la maison.

De plus, au dire des intervenants, il semble qu'il y ait un rapport entre l'appropriation individuelle d'un logement et l'appropriation collective d'une maison (Jetté et al., 1998). Ainsi, on a remarqué que les personnes qui s'approprient leur milieu, décorent leur chambre et s'occupent de la propreté des lieux ont plus tendance à développer un sentiment d'appartenance envers leur maison et vont, en général, s'investir davantage au plan collectif. C'est d'ailleurs parmi cette catégorie de locataires qu'on retrouve les personnes les plus aptes à s'impliquer dans les activités et les divers mécanismes de participation.

En somme, le type de gestion sociale pratiqué par la FOHM permet aux personnes seules à faibles revenus d'avoir un chez-soi convenable, et leur offre également la possibilité de prendre des décisions et d'assumer les responsabilités normales d'un locataire tout en pouvant bénéficier d'un service de support flexible et individualisé. Or, ce support constitue pour plusieurs locataires une condition essentielle à leur maintien dans un logement et dans la communauté.

LA QUESTION DU FINANCEMENT

Le financement de la FOHM provient de sources différentes en fonction des deux principaux mandats qui lui sont confiés. Le premier de ces mandats renvoie à la gestion courante des immeubles et aux responsabilités fédératives de la FOHM envers les OSBL d'habitation qui en sont membres. Ainsi, le financement pour l'achat et l'entretien des immeubles provient en totalité de la SHQ et de la SCHL. Certaines corporations ont bien obtenu du financement par le biais d'autres sources pour assurer des services de support aux résidants (par exemple de la régie régionale), mais cette aide financière demeure complémentaire par rapport aux subventions reçues de la SHQ et de la SCHL.

Un ensemble de services a également été développé au fil des ans afin de soutenir les corporations membres. Nous pensons ici aux services en gestion administrative et financière, en gestion immobilière et en gestion sociale (support communautaire). De plus, il faut ajouter à cette liste les revenus provenant de certains services particuliers, tels l'assurance-habitation, qui permet aux membres de profiter d'économies intéressantes.

Quant au second volet du mandat de la FOHM, il réfère à la gestion complète de six maisons de l'OMHM, incluant le support communautaire. Soulignons que ces activités sont importantes car elles constituent la pierre angulaire de l'expertise développée par la FOHM concernant le support communautaire offert aux résidants des maisons. La dispensation de ce type de services est donc rendue possible grâce à un financement hors norme provenant de la SHQ (pour 2,5 postes d'intervenants par année), et une participation financière modeste des locataires.

Ce financement hors norme est d'ailleurs le sujet d'un litige à l'heure actuelle entre la FOHM et l'OMHM – institution publique par où transite le financement de la SHQ pour les six maisons gérées directement par la FOHM – et nous amène à dire quelques mots sur le concept d'intersectorialité. L'approche intersectorielle, qu'on tente de faire reconnaître dans le domaine du logement social avec support communautaire, veut ainsi amener certaines institutions publiques à décloisonner leurs interventions et à faire le pont entre le logement social et les besoins des personnes qui habitent ces logements.

Dans une entrevue qu'elle accordait aux chercheurs du LAREPPS, la directrice générale de la FOHM, Norma Drolet, signalait que «les décideurs publics sont habitués à comprendre une demande de reconnaissance et de financement lorsqu'elle fait référence à un seul domaine d'intervention. Les décideurs sont prêts à entendre parler de logement ou de santé mentale, de services sociaux, de travail, etc., mais pas de tout cela à la fois.» Mais la FOHM n'est pas la seule à se buter à l'incompréhension et aux limites de l'approche sectorielle pratiquée par plusieurs ministères et institutions publiques. D'autres organismes, voulant faire reconnaître leur contribution dans des domaines qui débordent du cadre strict de leur mission, sont aussi confrontés à ces barrières institutionnelles.

Les dirigeants de l'OMHM ont ainsi renoncé pour le moment à faire reconnaître leur implication financière, auprès du Ministère de la santé et des services sociaux, concernant l'accueil des personnes en perte d'autonomie ou fortement marginalisées dans les logements sociaux de la FOHM. Après plus de dix ans de pourparlers, il semble que le Ministère ne reconnaisse pas encore le bien-fondé de cette implication de l'OMHM vis-à-vis de la FOHM (Jetté et al., 1998). On a donc abandonné l'idée, pour l'instant du moins, de faire reconnaître cette contribution financière. En pratique, cette absence de reconnaissance entraîne donc une diminution récurrente des budgets de l'OMHM qui se retrouve seul à financer les services de support communautaire offerts par la FOHM dans les six maisons de l'OMHM. Or, les restrictions budgétaires auxquelles fait face l'OMHM l'amènent à chercher des solutions alternatives au financement direct des services dispensés dans ses six maisons. De là la proposition avancée par ses dirigeants de

revoir le cadre de financement des services de support communautaire offerts par la FOHM et le manque à gagner qui risque d'en découler pour la Fédération.

Mais des pistes de solutions se dessinent peut-être à l'horizon. Ainsi, le principe de l'intersectorialité est en voie d'être acquis auprès d'un nombre croissant d'acteurs sociaux et de décideurs publics. On en veut pour preuve le dernier plan d'organisation des services de santé et des services sociaux soumis par la Régie régionale de Montréal-centre (1998-2002). Dans ce document, la Régie affirme avoir choisi comme orientation l'accentuation de la concertation intersectorielle au plan local et régional. Elle ajoute que cette concertation devra être tournée vers l'action et impliquer les partenaires du milieu communautaire, incluant ceux du développement social et économique, en fonction des objectifs communs et librement partagés qu'ils auront choisis. Fait non négligeable, ce plan d'amélioration mentionne la création d'un fonds de soutien à la concertation intersectorielle doté d'une enveloppe de 1,4 millions de dollars sur une base annuelle afin de favoriser le partenariat. Souhaitons que la mise sur pied de ce fonds soit l'annonce des changements touchant les pratiques partenariales et le soutien financier sur lesquels pourrait compter la formule du logement social avec support communautaire...

LE MANDAT ET LA PHILOSOPHIE DE LA FOHM

Le mandat général de la FOHM réfère au concept de gestion sociale et vise à «offrir du logement propre, sécuritaire, permanent et financièrement abordable à des personnes économiquement défavorisées, ayant difficilement accès à un logement décent; et impliquer ces locataires dans la gestion de leur maison.» Une des particularités de l'organisme est de fournir, en lien avec des ressources externes du milieu, un support communautaire aux locataires des six maisons de l'OMHM (plus quelques autres maisons parmi les 39 corporations membres), afin d'assurer un suivi quant aux problématiques psychosociales vécues par ceux-ci (santé mentale, toxicomanie, alcoolisme, SIDA).

L'intervention de la FOHM vise ainsi, de manière générale, à «permettre aux locataires de développer, de se réapproprier ou de maintenir une certaine autonomie.». On compte atteindre cet objectif fondamental en favorisant l'acquisition des apprentissages de base liés à la vie courante (hygiène, alimentation, etc.), en faisant la promotion de l'appropriation individuelle et collective des logements, en contrant l'isolement individuel et social des locataires et, finalement, en favorisant leur implication dans le milieu environnant.

Ce mandat et ces objectifs s'appuient sur une philosophie de base (ou un paradigme) dont les principaux éléments ont été présentés par le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales de l'Université du Québec à Montréal (LAREPPS-UQAM) dans un rapport de recherche concernant l'évaluation du logement social avec support communautaire à la FOHM (Jetté et al., 1998). Le tableau ci-dessous présente les principaux fondements de ce nouveau paradigme et les met en comparaison avec les éléments de l'ancien.

Adaptés aux objectifs d'intervention de la FOHM, les éléments de ce nouveau paradigme se définissent comme suit :

- Avoir un chez-soi se traduit par la reconnaissance pour tout individu de son droit à l'intimité et à sa vie privée.
- Choisir son chez-soi qui implique de décider d'y rester ou de partir.
- Assumer des rôles normaux, c'est-à-dire signer un bail, recevoir des clés et être responsable à titre de locataire comme n'importe quel citoyen.
- L'intégration sociale dans un quartier et ses ressources environnantes par l'entremise d'un milieu hétérogène où vivent des personnes aux caractéristiques psychosociales différenciées qui évite la ghettoïsation.

Éléments du nouveau paradigme

Ancien paradigme	Nouveau paradigme
Cadre de traitement résidentiel	Un chez-soi
Placement	Choix
Rôle de client	Rôles normaux
Rassemblement par handicap	Intégration sociale
Lieux transitionnels préparatoires	Apprentissage in vivo en des lieux permanents
Niveaux standardisés de services	Services et supports flexibles et individualisés

Source: Morin (1992) et Ridway et Zipple (1990)

- L'apprentissage in vivo en des lieux permanents, ce qui signifie respecter le mode de vie communautaire et développer ou maintenir des apprentissages de base dans un lieu de résidence permanent.

- Enfin, disposer de services et supports flexibles et individualisés à travers un support communautaire adapté visant l'appropriation individuelle et collective de son logement et de sa maison.

On peut donc dire qu'avec le projet de la FOHM, le concept de logement social avec support communautaire a dépassé le stade de l'expérimentation et qu'il a fait ses preuves. D'ailleurs, l'étude effectuée par le LAREPPS-UQAM a démontré que la qualité de vie des locataires s'était grandement améliorée depuis leur arrivée dans un logement de la FOHM (Jetté et al., 1998). Plusieurs indices laissent même croire que le logement social avec support communautaire pourrait prévenir la détérioration de situations problématiques pour des personnes en situation de précarité sociale, en plus de favoriser leur intégration sociale. En outre, ce moyen de prévention et de réinsertion sociale est novateur puisqu'il situe l'intervention au plan socio-économique et environnemental. Le support communautaire permet ainsi d'accompagner certains locataires au jour le jour dans l'appropriation individuelle et collective du milieu, dans leur rôle de locataire responsable et de bon voisin. Ce support est toujours dispensé sur une période de temps donnée, ou de manière ponctuelle, de façon à pouvoir déplacer les services de support vers d'autres locataires une fois qu'ils ont acquis une certaine stabilité.

Certains représentants d'organismes qui travaillent en partenariat avec la FOHM n'hésitent pas à reconnaître cette expertise et à exprimer leur satisfaction, et même leur étonnement, devant le vif succès obtenu par la formule du logement social avec support communautaire. Si certains ont exprimé que «la FOHM avait [...] une formule gagnante pour un certain nombre de personnes», d'autres vont jusqu'à affirmer que «par rapport à ce qu'on peut obtenir ailleurs, le type de services offerts à la FOHM est extraordinaire. [...] Les concierges qui essaient toujours de régler les problèmes de manière délicate et respectueuse; moi, je suis ébahi par cela.» (Jetté et al., 1998).

Le logement social, tel que conçu à la FOHM, annonce ainsi un changement majeur par rapport au type d'intervention pratiqué jusqu'ici avec les populations à risque de marginalisation. Les personnes sont dorénavant appelées à jouer un rôle actif dans les processus menant à leur insertion sociale. En ce sens, le support communautaire offert par la FOHM s'inscrit très bien dans la philosophie du "independent living movement ", une nouvelle forme d'éthique de l'intervention qui vise à inclure les personnes qui vivent des problèmes de santé et de bien-être dans les processus décisionnels qui les concernent (Vaillancourt et Jetté, 1997). Cette nouvelle philosophie d'intervention cherche à donner plus de pouvoir aux personnes en misant principalement sur la notion d'empowerment et en favorisant une approche «menée par les usagers» (user-led) plutôt qu'une approche «centrée sur l'usager» (user-centered) (Jetté et al., 1998).

Or, malgré l'indéniable réussite de la formule du logement social avec support communautaire, celle-ci ne pourra pleinement prendre son essor à moins de revoir certaines pratiques institutionnelles. En effet, rappelons que dans le domaine du logement social, l'arrivée d'une clientèle composée de personnes aux prises avec de multi-problématiques (par exemple, une personne peut être à la fois itinérante, toxicomane et souffrir d'un problème de santé mentale), a forcé les intervenants à revoir les anciens modes d'intervention et à considérer de manière plus globale la situation des locataires. On pense donc que les politiques sociales de l'État devraient refléter davantage ces transformations et être conçues en fonction de nouvelles approches intersectorielles plus aptes à agir sur les problèmes sociaux actuels (Jetté et al., 1998).

C'est là un défi de taille pour les promoteurs du logement social avec support communautaire dont le financement dépend en grande partie de la reconnaissance de cette approche intersectorielle

et de l'adoption de nouvelles façons de faire par leur vis-à-vis gouvernementaux. Cela représente aussi un défi pour l'État et ses diverses institutions qui doivent apprendre à décloisonner leurs interventions et à faire le pont entre les besoins multiples des personnes aux prises avec diverses problématiques.

D'ailleurs, pour plusieurs partenaires de la FOHM ainsi que de nombreux experts de la question de l'habitation, (Jetté et al., 1998; RRSSSMC, 1998; Comité de la santé mentale du Québec, 1998), il est clair que le logement social avec support communautaire s'impose de plus en plus comme un acteur dynamique d'un nouveau partage des responsabilités entre le secteur public et le secteur communautaire. Par ses activités partenariales et variées qui tentent de rallier le social et l'économique, la FOHM s'avère un bel exemple de ces nouvelles initiatives relevant de la nouvelle économie sociale qui ont émergé au cours des dernières années au Québec. Misant sur une approche de développement local orienté vers la multiactivité, la formule du logement social avec support communautaire remet en question les modes de fonctionnement bureaucratiques et sectoriels ainsi que les cultures organisationnelles traditionnelles, souvent incapables de répondre adéquatement aux besoins des communautés.

Alors, dans ce contexte, pourquoi ne pas rêver un peu et pousser encore plus loin notre raisonnement? Pourquoi ne pas envisager que la formule du logement social avec support communautaire puisse représenter bien plus qu'une simple initiative locale? Ne peut-elle pas constituer, à sa mesure, un premier pas vers la mise en place d'une nouvelle façon de penser notre société? Ne favorise-t-elle pas l'adoption de nouvelles pratiques davantage centrées sur les besoins des personnes plutôt que sur l'accumulation de bénéfices strictement monétaires? En d'autres mots, est-il si utopique de penser que le logement social avec support communautaire puisse participer à l'avènement d'un nouveau modèle de développement social et économique? Qui sait, commencer à l'imaginer, c'est peut-être déjà y travailler...

ANNEXE I : DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Comité de la santé mentale du Québec (1998). *Défis de la reconfiguration des services de santé mentale,* Gouvernement du Québec, Ministère de la santé et des services sociaux, 264 p.

Creamer, F.; Drolet, N.; Legros, P.; Mathieu, R. et A. Robin (1994). *Au cœur du changement social: une expérience de gestion sociale du logement par la communauté: La Fédération des OSBL d'habitation de Montréal,* Texte d'une communication présentée dans le cadre du congrès du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire de CLSC (RQIIAC), 27 mai, 24 p.

Creamer, F. (1998). *Statistiques sur la stabilité résidentielle des locataires de la FOHM pour l'année 1997. Immeubles OMHM,* statistiques compilées par F. Creamer, octobre, 2 p.

Creamer, F. (1997). *Provenance des revenus des locataires de la FOHM. Immeubles OMH,* statistiques compilées par F. Creamer, 20 janvier, 1 p.

Drolet, N. (1995). «Réflexion sur un sujet délicat», dans *INFO-TOIT,* vol.6, nº 1, octobre.

Drolet, N. (1993). *Le logement permanent avec support communautaire : une solution préventive à l'itinérance,* FOHM, Montréal.

Fédération des OSBL d'Habitation de Montréal (1991). *La FOHM et le support communautaire,* document de réflexion, FOHM, Montréal, décembre.

Fédération des OSBL d'Habitation de Montréal (1995). *Les actes du 1er colloque des OSBL d'habitation de Montréal pour les administrateurs-trices d'OSBL et leurs partenaires du logement social,* actes d'un colloque tenu les 16 et 17 mars 1995 à l'Hôtel des gouverneurs de la Place Dupuis, 16 p.

Jetté, Christian, Thériault, Luc, Mathieu, Réjean et Yves Vaillancourt (1998). *Évaluation du logement social avec support communautaire à la Fédération des OSBL d'Habitation de Montréal (FOHM). Intervention auprès des personnes seules, à faibles revenus et à risque de marginalisation sociale,* Cahiers du LAREPPS, nº 97-08, Montréal, LAREPPS, UQAM, 215 p.

Morin, P. (1992). «Être chez-soi : désir des personnes psychiatrisées et défi des intervenants», *Nouvelles Pratiques Sociales,* vol. 5, nº 1, 47-61.

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (RRSSSMC) (1998). *Plan d'amélioration des services de santé et des services sociaux 1998-2002,* Montréal, Direction des relations avec la communauté, 128 p.

Ridway, P. et A.M. Zipple (1990). "The Paradigm Shift in Residential Services: From the Linear Continuum to Supported Housing Approaches", *Psychosocial Rehabilitation Journal,* vol. 13, nº 4, 11-31.

Vaillancourt, Y., en collaboration avec C. Jetté (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé. Rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel,* Rapport de recherche, comité conjoint UQAM-CSN-FTQ, Services aux collectivités et LAREPPS, 301 p.

Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier

(Québec, Québec)

Préparé par :

Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier

RÉSUMÉ

Le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier (siège social : 20, boulevard Charest Est, Québec) a pour vocation le soutien à l'insertion sociale, scolaire et professionnelle des jeunes adultes de 16-30 ans. Incorporé depuis 1992, le Centre est né de l'absence de logements abordables pour les jeunes adultes et de la conviction des membres fondateurs (Jacques Laverdière, Serge Gagné et Daniel Pelletier) que la ressource logement ne saurait suffire à de jeunes adultes sans un encadrement adéquat. Son positionnement auprès d'une clientèle de jeunes en difficulté issus principalement des quartiers centraux de Québec lui a valu dès le départ un accueil particulièrement favorable de la part des organismes communautaires du milieu et une collaboration appréciable de la Ville de Québec, du CLSC Basse-Ville et de la Commission des écoles catholiques de Québec.

Le Centre Jacques-Cartier bénéficie d'un prêt hypothécaire de près de 1,5 millions de dollars et d'une subvention au déficit, dans le cadre d'une entente SCHL–SHQ pour le soutien de son volet résidentiel; 27 unités de logement louées à 25 % du revenu des résidants sont ainsi disponibles. Les coûts d'exploitation du volet communautaire (plus de 320 000 dollars répartis entre l'accueil et les services support, l'animation et les activités communautaire, la formation ainsi que le démarrage et suivi de projets) sont principalement assumés par Centraide ainsi que par diverses instances du gouvernement provincial.

Le Centre se caractérise par le fait qu'il constitue un milieu de vie riche et cohérent où l'aspect logement est intégré comme service d'appui; son approche, centrée sur la proactivité, met l'accent sur la poursuite d'un projet de vie, dans une perspective plus large que la simple employabilité. Le milieu est marqué par un mode de fonctionnement participatif et un travail de concertation de tous les instants avec les partenaires externes et, surtout, internes (les jeunes adultes membres du Centre). Ses principaux défis touchent le financement du volet communautaire et des trois plateaux de travail (Ateliers à la terre, Tam Tam café et atelier du Pouce vert) actuellement en opération, la croissance de ses services et l'impact de cette croissance sur les tâches et la mission, ainsi que le maintien d'une structure démocratique et de mécanismes de participation effectifs dans un tel contexte de croissance.

Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier

20, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 3G2
Tél. : (418) 523-6021.

Description du CJC

Organisme à but non lucratif (OBNL).
Vocation : soutien à l'insertion sociale, scolaire et professionnelle des jeunes adultes de 16-30 ans. Mission : aider les jeunes adultes à briser leur isolement, à se définir un projet de vie et à se mettre en action. Services, dont celui du logement, créés pour les jeunes adultes et gérés par eux.

Années d'exploitation

Incorporation : 1992. Installation des premiers locataires : 1er octobre 1994. Ouverture du communautaire : 1er novembre 1994. Depuis 1997 : développement important avec la mise en place de trois plateaux de travail/formation.

Élan

L'absence de logements abordables pour les jeunes adultes, dont le coût modique serait susceptible d'aider à mener à bien un projet de vie (études, travail ou implication dans la communauté) et ainsi mieux soutenir le début de la vie active. Conviction : la ressource logement ne saurait suffire à de jeunes adultes sans un encadrement adéquat et large.

Principaux obstacles et soutiens

Accueil favorable de la part des organismes communautaires du milieu : pas de dédoublement des services existants. Partenariat large et varié (bailleurs de fonds et de services et activités). Les jeunes visés par le projet ont été impliqués dans les activités de réflexion, le processus de décision et la gestion des activités. L'enjeu du projet a été rendu public à maintes reprises. Les coupures budgétaires de 1992-1993 dans les programmes d'habitation ont mis le projet en péril. Autre obstacle : les exigences du refinancement chronique du volet communautaire (qui n'est pas subventionné par l'entente SHQ/SCHL).

Finances

Selon les états financiers vérifiés de 1997, les revenus du volet résidentiel s'élèvent à 223 711 $, entièrement financés par la SHQ. Les dépenses sont équivalentes. Au communautaire, les revenus et dépenses sont de 299 304 $ et de 299 169 $, pour un excédant de 135 $.

Sources de financement

Pour le volet résidentiel, une source principale : la Société d'habitation du Québec (SHQ). Volet communautaire : les sources de financement sont multiples et le montage financier délicat et complexe.

Clientèle

Jeunes adultes (16-30 ans) issus principalement des quartiers centraux de Québec. Clientèle visée : les jeunes vivant des difficultés de consolidation de leur situation dans un contexte de réinsertion déjà entamé (mise en œuvre d'un projet de vie). Services de résidence desservant environ 35 personnes sur la base d'un bail annuel renouvelable. Au communautaire : 500 jeunes reçus annuellement. 65 membres actifs en 1997-1998.

Services offerts

- **Volet 1. Accueil et services support.** Porte d'entrée du Centre. Permet d'orienter les membres dans leur démarche. Services support assumés en partie par des membres salariés et en partie par des membres bénévoles.

- **Volet 2. Animation et activités communautaires.** Ce service veut encourager et stimuler la participation des membres et non membres à l'organisation d'activités dans le Centre en diversifiant les offres (ex. Tam Tam café).

- **Volet 3. Formation.** Démarches permettant aux jeunes de réfléchir et d'agir sur leur projet de vie et de mieux prendre en charge leur orientation sociale, scolaire et professionnelle. Programmes dispensés au Centre en concertation avec d'autres organismes.

- **Volet 4. Démarrage et suivi de projets.** Suite logique au volet précédent : permettre aux personnes ayant participé au volet de formation de bénéficier de suivi et d'accompagnement dans le cheminement d'un projet. Des individus ou des groupes peuvent ainsi faire mettre sur pied des projets constructifs, des outils de socialisation et d'expérimentation susceptibles d'aboutir à l'emploi. C'est un service en plein essor, trois projets novateurs y ayant vu le jour : les Ateliers à la terre, le Tam Tam café et l'atelier du Pouce vert.

- **Volet 5. Services résidentiels.** Milieu de vie comptant 27 unités d'habitation, offert en fonction de l'évaluation du projet de vie de la personne et de sa capacité à répondre aux exigences pour être membre du Centre. Vise à rendre les locataires plus actifs dans la prise en charge des affaires les concernant et à leur permettre d'intensifier leurs efforts dans la réalisation de leur projet de vie.

Caractéristiques innovatrices

- Milieu de vie **communautaire** riche et cohérent où l'aspect logement est intégré comme service d'appui.

- Approche du Centre, centrée sur la **proactivité.** On y donne des occasions de s'expérimenter et du temps pour le faire. Intégration de la formation dans une perspective plus large que la simple employabilité.

- Travail de **concertation** à tous les points de vue avec les partenaires externes et internes (les jeunes). Formation de groupes d'action avec les jeunes adultes. L'instance décisionnelle suprême est l'assemblée générale : chacun y est consulté, chaque membre dispose d'une voix et d'une seule, et chacun se sent ainsi responsable des décisions prises démocratiquement.

Principaux défis

- Le **financement du volet communautaire ne** semble pas être reconnu à sa juste mesure. Les personnes salariées et cooptées doivent investir énormément. Comment soutenir les emplois créés (au Centre et sur les plateaux de travail) ? Comment «faire grand avec petit» ?

- La **croissance des services.** Comment maintenir la qualité des services à l'intérieur du temps de travail ou de bénévolat alloué ? Comment ne pas se laisser déborder par la tâche et respecter la capacité de développement des équipes ?

- Le maintien d'une structure démocratique et de **mécanismes de participation effectifs.** Les exigences de la démocratie posent la question de l'urgent versus l'important, de la gestion du temps et des tâches versus celle de l'information. S'assurer que le logement ou les avantages reçus ne soient pas les seuls éléments garantissant la participation et l'intérêt de chacun.

- La volonté du CJC de se faire reconnaître un **mode de fonctionnement à part au niveau résidentiel** (plus proche de la coopérative d'habitation que de l'habitation à loyer modique).

- Le retrait progressif des deux membres fondateurs encore actifs au Centre, Jacques Laverdière et Serge Gagné, confrontera définitivement l'équipe de ressources internes à ses propres capacités et à la **nécessité de se gérer de façon autonome.**

Personne-ressource

Pour toute question relative à ce document et au projet, veuillez contacter madame Sylvie Tremblay, membre salariée, au (418) 523-1543.

Le contexte socio-économique

En basse-ville de Québec, présence de nombreuses personnes à faibles revenus. Conditions sociales et économiques les plus difficiles du Québec métropolitain. Plus des deux tiers des adultes résidants y vivent de subsides gouvernementaux (chômage, aide sociale, pensions...). Revenu moyen nettement inférieur à celui de l'ensemble de l'agglomération de Québec et le tiers (souvent plus) du revenu va au logement. Les 15-30 ans représentent environ 25 % de la population des quartiers centraux, soit 6 000 jeunes. Parmi les jeunes, un sur quatre tirait ses revenus du bien-être social, un sur deux d'un travail généralement précaire, et seulement un sur dix était aux études... Aux problèmes matériels de base (nourriture, logement, endettement chronique) générés par l'exclusion socio-économique s'ajoutent divers problèmes d'exclusion sociale (rupture avec le milieu familial, dévalorisation, absence de loisirs, épuisement physique et psychologique, toxicomanie, violence, problèmes de santé mentale, etc.).

1990

La SCHL lance un appel de propositions pour la création de logements subventionnés, sous forme OSBL.

La lecture des besoins

Jacques Laverdière, organisateur communautaire au CLSC (Centre local de services communautaires) Basse-Ville. Son constat : le logement pour jeunes ne peut tenir sans encadrement, sans une vision plus globale du projet, sans soutien individuel et pistes d'intervention multiples.

Serge Gagné, conseiller pédagogique au centre de formation pour adultes Louis-Jolliet. Son constat : les jeunes retournant aux études désiraient réussir mais abandonnaient souvent, faute d'un soutien à leur projet, faute de soutien matériel aussi, le logement notamment étant trop cher sur le marché privé.

Daniel Pelletier, membre fondateur du Groupe intervention-travail (GIT). Son constat : les interventions faites par les organismes-travail ne suffisent pas; les jeunes ont besoin d'un lieu d'appartenance où donner un sens au but à atteindre.

Le projet initial

1990

Les jeunes des quartiers centraux sont conviés à s'impliquer et à participer à la définition de ce que pourrait être un projet de logement s'adressant aux jeunes et géré par eux. Le projet favoriserait la responsabilisation des jeunes face à leur propre vie et les aiderait dans leur démarche de prise en main. Au logement seraient donc être greffés des services communautaires.

Mais où concrétiser un tel projet? Les organisateurs se tournèrent vers l'ancienne école Jacques-Cartier, cédée en 1988 à la Ville de Québec par la Commission scolaire et depuis lors pratiquement désaffectée. L'emplacement du site, en plein centre-ville, à proximité d'organismes soutenant des jeunes, et la structure du bâtiment (trois étages et un rez-de-chaussée), permettant l'intégration des fonctions du résidentiel et du communautaire en un même lieu, furent des éléments déterminants dans le choix du site.

Le projet initial prévoyait 21 unités d'habitation qui seraient disponibles à 25 % du revenu des occupants (13 unités pour familles et 8 pour personnes seules, sur trois étages, soit 1580 m^2). Au moment de la première demande de subvention, on parlait d'une majorité de chambres, de studios et d'espaces communautaires répartis sur chaque étage, le sous-sol et le rez-de-chaussée étant alors être occupés par des services de la Ville de Québec, moyennant un accès au bâtiment pour l'organisme demandeur.

15 octobre 1990

Dépôt de la demande à la Société d'habitation du Québec (SHQ).

Décembre 1990
Le projet est présenté à la bibliothèque Gabrielle-Roy, au dernier soir des audiences publiques sur l'avenir du quartier Saint-Roch. Le projet reçoit l'assentiment du public et des Commissaires.

Février 1991
Projet refusé pour des raisons techniques.

Le second projet

Août 1991
La Ville de Québec accepte de consentir un prix de vente inférieur au prix du marché. Les activités de sensibilisation et les pressions politiques se poursuivent alors pour faire reconnaître la nécessité du projet. La réflexion s'affine; les jeunes redéfinissent leurs besoins, les précisent. La vision communautaire se développe. On vise la mise en place, la création d'un véritable centre de ressources offrant des services d'information, d'orientation, de soutien et d'accompagnement, facilitant l'implication des jeunes dans un projet de retour aux études, de stage de travail, de développement personnel, d'action communautaire... un lieu carrefour, un milieu de vie, où l'on prenne le temps d'accueillir et d'accompagner les jeunes dans une démarche d'autonomie. Dès cette étape, le logement est considéré comme un outil de consolidation et de stabilisation à moyen terme pour une clientèle aux prises avec de graves problèmes de capacité de payer, mais inscrite dans une démarche de réinsertion professionnelle ou académique. La pierre d'assise de l'approche du Centre sera le «apte mais pas prêt». Les jeunes adultes qui recevront des services au CJC seront ceux qui, en principe, seront aptes à intégrer le marché du travail, le monde scolaire ou celui de la formation mais qui, à cause d'un manque d'encadrement, d'accompagnement, d'orientation, d'exploration, d'information, de motivation, de valorisation ou d'entraînement ne sont tout simplement pas préparés à le faire.

20 janvier 1992
Deuxième dépôt. Typologie retenue de 23 unités : 17 studios, 3 trois et demie et 3 quatre et demie, une salle communautaire au dernier étage et un bureau à l'entrée, au rez-de-chaussée. Le site proposé est le même que l'année précédente.

8 juin 1992
Projet accepté. Le CJC devra se rendre acquéreur de la partie communautaire de la bâtisse. La subvention qui sera accordée au volet résidentiel (près d'un million et demi de dollars) viendra combler l'écart entre les coûts annuels d'exploitation reconnus pour ce projet et les loyers payés par les occupants en proportion de leurs revenus.

23 juillet 1992
Obtention des lettres patentes et incorporation en OSBL privé.

10 novembre 1992
Engagement conditionnel de la SHQ

27 novembre 1992
Prise de possession de l'ancienne école et décès de Daniel Pelletier, membre fondateur.

21 janvier 1993
Un comité de coordination dûment élu se réunit pour la première fois. Par la suite, une demi-douzaine de rencontres entre les jeunes adultes, les intervenants du milieu et les organisateurs communautaires, permettront d'établir la toile de fond du CJC (d'abord la typologie des logements, mais aussi les statuts et règlements du Centre, la définition et le contrat de membre, la procédure et les critères de sélection des futurs membres-locataires, les rôles et pouvoirs du C.A., le code de vie à l'interne).

7 avril 1993
Première assemblée générale.

Été 1993
La SHQ réexamine sa programmation. On craint que le projet ne soit évalué et décompté en fonction de données techniques (le chantier n'est pas encore commencé, peu d'argent est engagé), sans tenir compte de l'investissement profond des individus.

Les chantiers

Après acceptation de la SHQ, le projet passe de 23 à 27 unités, les ajouts étant dictés par les contraintes physiques et budgétaires. On convient que les plans d'exécution et la visite des entrepreneurs ne seront finalisés qu'après le nettoyage du bâtiment par les jeunes.

Novembre 1993
La bâtisse est cédée pour 66 300 $.

27 novembre 1993
Première journée communautaire tenue dans les locaux. Début des corvées et mise en place des premiers services d'accueil et d'écoute. Première démarche de formation. Des réunions sont organisées pour penser aux règlements généraux.

Colette Lavoie, organisatrice communautaire au CLSC Basse-Ville, se joint à l'équipe des membres, lui insufflant ses idéaux démocratiques.

Janvier 1994
La SHQ signe un engagement définitif, accordant un prêt hypothécaire de 1 463 893 $ sous forme de financement intérimaire. Le changement de typologie des logements est confirmé. Les travaux de nettoyage et de démolition étant alors terminés, les travaux réalisés par l'entrepreneur peuvent commencer. Ils dureront pratiquement huit mois.

Été 1994
Premières rencontres de sélection pour les futurs locataires.

1er octobre 1994
Arrivée des premiers locataires.

1er novembre 1994
La salle communautaire est encore en chantier; les trois premières travailleuses salariées sont à l'œuvre. Élection du premier conseil d'administration. Le Centre est en action!

La mise en place des services

1995
Les activités et services s'organisent : L'implication des jeunes est de tous les instants, à tous les niveaux. Les plateaux sont des lieux d'expérimentation collés aux besoins, qui permettent aux jeunes de se développer, de concrétiser les projets et de s'approprier le Centre. Des actions collectives sont entreprises, comme la rédaction d'un mémoire sur la réforme de l'aide sociale. Certaines activités prennent de l'expansion, d'autres sont modifiées ou abandonnées, selon les priorités exprimées par les jeunes. Au gré des forces et intérêts de chaque personne présente, les tâches de chacune et chacun évoluent, se clarifient.

À terme, on retrouvera sous un même toit un ensemble de locaux accessibles aux membres. Au premier étage et au sous-sol, une salle communautaire divisée en trois espaces (l'accueil-référence, le Tam Tam café et la scène du Tam Tam café), trois bureaux administratifs, une salle de formation, une salle polyvalente (assez grande pour des réunions ; on y trouve également deux ordinateurs et leurs périphériques, disponibles pour les membres), la cuisine et la chambre froide du Tam Tam café, un atelier de menuiserie (constitué d'un bureau, de deux espaces ateliers et d'un espace salle de montre). Aux trois étages supérieurs (dont l'accès est réservé aux résidants, l'entrée disposant d'un interphone pour l'accueil des visiteurs), 27 logements, répartis en 7 chambres, 10 studios, 7 trois et demie et 3 quatre et demie, et deux buanderies (aux 2e et 3e étages). Un stationnement attenant au bâtiment est également mis à la disposition des résidants.

Octobre 1997
Le CJC se mérite le premier prix du concours Prix d'excellence en habitation de la SCHL, catégorie conception et création, qui lui est accordé parmi 143 candidatures.

La croissance

1996-1998
Trois projets novateurs (la mise en place de plateaux entreprises) sont en incubation. Les

plateaux de travail ont en commun de produire des biens de services et de consommation, de créer de l'emploi pour les jeunes, de servir de base d'insertion sociale ou professionnelle et de favoriser l'apprentissage d'un modèle de gestion participative.

Les Ateliers à la terre

Printemps 1996, six jeunes font un stage en agriculture biologique chez des producteurs. L'expérience fait ressortir le besoin criant d'une formation appropriée afin de générer un projet viable et sérieux de coopérative de production. Mars 1996, les sœurs de la Charité et le Centre hospitalier Robert-Giffard sont approchés afin de céder des terres en jachère et des équipements leur appartenant dans le secteur de Bourg-Royal (Beauport), à des conditions facilitant la mise en opération d'une ferme communautaire expérimentale exploitée par des jeunes. Un accord est obtenu à l'automne 1996. Février 1997, entente avec le CRCDQ (Conseil régional de concertation et de développement de la région de Québec) concernant une subvention. Le plateau s'organise autour d'une gamme diversifiée de produits : production en serre et en terre de légumes biologiques, fines herbes et fleurs comestibles, production écologique de miel, d'œufs de caille, de pintade et de poule, horticulture ornementale, élevage en bassin de plants aquatiques, exploitation éducative et récréative d'un site champêtre... Les jeunes y font l'apprentissage du travail en équipe et récoltent, concrètement, une partie des fruits de leur labeur (une partie de la production leur est en effet réservée, une autre partie approvisionne le Tam Tam café, et une dernière partie est mise en vente). Le projet est porteur de valeurs qui contribuent au développement local et régional : valorisation d'un secteur économique traditionnel peu utilisé par les jeunes de milieu urbain, utilisation diversifiée du potentiel cultivable des terres urbaines, production locale avec recherche d'impact sur la qualité de vie, contrôle sur place d'un cycle de production, solidarité et complémentarité des zones urbaines et rurales. On y prévoit des ateliers éducatifs pour la population en général et des classes scolaires. L'ensemble du site agricole offrira éventuellement une illustration concrète d'un projet conçu pour le mieux être personnel et collectif et pour une utilisation rationnelle des ressources.

Le Tam Tam café

Le Tam Tam café se veut un lieu alternatif en réponse au problème de la faim : restauration-santé à coup modique pour les travailleurs du coin et les jeunes du quartier, ouverture à la culture et aux cultures par des activités en tout genre (expositions de peinture, récitals de poésie, soirées de musique, conférences, ateliers de discussion...), lieu de stage aussi pour combler des besoins en formation.

Le projet crée, pour les jeunes, deux emplois à temps plein et un à temps partiel, financés jusqu'en mars 1999 par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) et son Fonds décentralisé de création d'emplois (Secrétariat au développement des régions et par la Sécurité du Revenu). Le projet, associé à celui des Ateliers à la terre, représente un effort concret d'un groupe de jeunes pour bâtir dans leur milieu une alternative à l'exclusion, conforme à leurs valeurs, leurs préoccupations et leurs façons de faire, un projet qui leur permet de reprendre en main une partie de leur réseau de production et de distribution alimentaire. Avec l'officialisation du projet Café, les jeunes passent à l'aménagement du restaurant : démolition des cloisons, tirage de joints, peinture. Le Café a ouvert ses portes en décembre 1997 et l'inauguration officielle eut lieu le 18 mars 1998. L'intégration au centre communautaire de ce café à vocation écologique et culturelle permet non seulement l'écoulement et la transformation d'une partie de la production des Ateliers à la terre mais a aussi été à l'origine d'une réorganisation des services spécifiques d'accueil-information et d'animation. Ainsi la salle communautaire, qui apparaissait à plusieurs comme froide et peu accueillante (décoration inexistante, planchers de béton, murs de couleur uniforme...) s'est transformée en un espace dynamique, le Café supportant l'accueil, lui donnant un caractère personnel et chaleureux, une âme, et entraînant au Centre, par le fait même, la présence de nouveaux jeunes.

L'atelier du Pouce vert

L'atelier du Pouce vert s'est donné pour mission la production et la mise en marché (vente et installation) de produits en bois reliés au jardinage et au plein-air (bacs à fleurs, jardinières de balcon, meubles de rangement, chaises, tables, maisons d'oiseaux, séchoir pour plantes...). En lien avec les Ateliers à la terre, l'atelier du Pouce vert souhaite aussi offrir des services d'accompagnement en jardinage et culture intérieure, selon une approche d'hortithérapie. Un travail spécifique serait fait auprès de groupes-cibles (personnes âgées, personnes désinstitutionnalisées, personnes seules) afin d'exploiter davantage un volet d'animation de groupes. Les locaux sont aménagés au sous-sol du CJC. On y offre une possibilité de stage de six mois à un an, pour six jeunes adultes en cheminement personnel et professionnel, inscrits à une formation socioprofessionnelle reconnue. Deux personnes salariées, entrées en fonction au printemps 1998, les accompagnent dans leur travail quotidien. Des ententes prises avec la SQDM (Secrétariat au développement des régions, volet économie sociale du Fonds de lutte contre la pauvreté) et la Commission des écoles catholiques de Québec (CECQ) ont permis de structurer et de financer le volet formation, des bailleurs de fonds privés étant sollicités pour compléter le financement (notamment la fondation Saison nouvelle). L'atelier est accessible avec accompagnement en dehors des heures de production pour les autres jeunes du Centre qui désirent réaliser des projets personnels.

Octobre 1998

Concernant le volet résidentiel, le CJC mène un dossier afin d'obtenir éventuellement un statut spécial auprès de la SHQ. Le Centre souhaite être reconnu davantage comme une coopérative d'habitation que comme une habitation à loyer modique. Un rapport administratif produit par la Société d'habitation du Québec et le soutien fourni par la Fédération régionale des coopératives d'habitation (FRÉCHAQ) permettent d'identifier les zones d'inconfort vécues entre les deux organisations. Cette année, le CJC pense exercer des représentations auprès de la SHQ, avec l'aide de la FRÉCHAQ et de la CQCH (Confédération québécoise des coopératives d'habitation). Le Centre a également été sollicité pour s'associer à la nouvelle Fédération des OSBL en habitation de Québec-Chaudière-Appalaches (FROHOC).

1999

Les plateaux de travail poursuivent leurs activités. Le Centre souhaite travailler à faire reconnaître les services de formation du CJC par les Centres locaux d'emploi (CLÉ) pour maximiser les références de jeunes adultes et à faire reconnaître les programmes de formation auprès des entreprises et éventuels employeurs, pour faciliter le passage au marché du travail. À titre de développement majeur, le CJC prévoit notamment une extension de ses activités de formation, dans une tentative de rejoindre plus de jeunes mères monoparentales et de décrocheurs. La valeur du travail de ses membres est de plus en plus reconnue, de sorte que d'autres organismes y réfèrent des jeunes provenant d'un territoire plus grand. De plus en plus, le Centre reçoit des jeunes des quartiers périphériques qui présentent les mêmes caractéristiques que ceux des quartiers centraux : exclusion, appauvrissement, inactivité, décrochage, pauvreté, problèmes personnels et familiaux, etc. Pour assurer le succès de leurs interventions, les membres du CJC savent qu'il leur sera nécessaire de faire preuve d'un grand sens de l'organisation, de beaucoup d'opiniâtreté, et surtout qu'ils devront s'assurer de la participation active des gens du milieu afin de répondre le plus justement possible à leurs besoins.

Description générale

Rappelons ici qu'au CJC il n'est jamais question de clientèle mais bien de membres ou de personnes fréquentant le Centre.

Du 1er octobre 1994 à ce jour, 82 personnes (41 femmes et autant d'hommes) ont résidé ou résident au CJC dans l'une des vingt-sept unités d'habitation. Pour cette période, l'âge moyen des résidantes et résidants était respectivement de 25,5 et 29 ans. S'ajoutent ou se sont ajoutés à ces personnes sept enfants (quatre filles et trois garçons), dont l'âge variait de 0 à 16 ans (moyenne de trois ans). La durée d'occupation moyenne étant de 507 jours pour les femmes et de 601 jours pour les hommes. Notons toutefois qu'au cours de l'histoire du Centre, conformément à l'application des règlements généraux, quatre personnes ont perdu leur statut de membre, perdant du même coup le service de logement. Il s'agissait de quatre hommes qui avaient un vécu de délinquance. Le portrait de ces jeunes adultes, à leur arrivée, est assez homogène : une grande majorité ne détiennent pas de diplôme d'études secondaires, ont des problèmes de consommation, proviennent de familles dysfonctionnelles avec lesquelles ils n'entretiennent pratiquement plus de contacts. Une grande majorité ont vécu des placements en familles ou centres d'accueil. Et, phénomène nouveau, plus de la moitié des jeunes femmes admises au cours de la dernière année connaissent des problèmes de santé mentale (troubles de personnalité et troubles bipolaires).

D'année en année, on constate une fluctuation des proportions hommes/femmes : de 1994 à 1997, les hommes sont 20 % plus nombreux que les femmes. Depuis deux ans, la tendance est inversée. En 1999, la proportion est presque du simple au double, en faveur des femmes. Chez les hommes locataires, on constate une variation marquée de l'âge : de 1994 à 1996, la moyenne d'âge est de plus de 31 ans. À partir de 1997, cette moyenne diminue pour atteindre 25,5 ans en 1999. Comparativement, la moyenne d'âge des femmes s'est maintenue autour de 25,5 ans. Il n'y a pas de raison connue à ces tendances, aucune priorité n'ayant été accordée à une clientèle particulière au cours du processus de sélection.

Les vingt-sept premiers résidants étaient toutes et tous célibataires. Un tiers d'entre eux ont quitté en fin de bail en juin 1996. La majorité étaient des hommes, âgés de plus de 30 ans. Leur projet de vie était axé vers l'intégration du marché du travail et les difficultés qu'ils avaient à régler étaient liées à des problèmes de consommation. Des 70 % restants, une grande majorité quittait en juillet 1998, plus de la moitié des baux (15) changeant de main à cette date. Du groupe demeurent encore deux femmes et deux hommes, qui quitteront en juin 1999. Ces personnes ont terminé un projet scolaire, et demeurent au Centre pour consolider leur situation d'emploi. Dans les règlements généraux, rien ne précise la durée de séjour des personnes, mais on pourrait croire qu'un séjour de deux à cinq ans permet à la majorité de compléter les démarches entreprises dans le cadre du projet de vie.

L'histoire qui suit illustre les difficultés et réussites de deux jeunes adultes membres du Centre. Pour préserver l'anonymat des personnes dont il est ici question, les noms et prénoms utilisés sont fictifs : l'histoire cependant est authentique.

Carl et Nathalie

Lorsqu'ils deviennent membres locataires du CJC, le 1er décembre 1997, Carl et Nathalie sont respectivement âgés de 25 et 23 ans. Ils vivent en couple et sont les parents d'une petite fille, Émilie, âgée de 17 mois. Originaires de Québec, ils vivent depuis un an à Sherbrooke. Ils sont prestataires de l'aide sociale, n'ont pas terminé leurs études secondaires et ont connu des expériences de travail de courte durée dans des emplois précaires. En entrevue de sélection, ils présentent leur projet de vie comme un projet scolaire. Ils mentionnent qu'ils ont énormément de difficulté dans leur rôle

de parents et dans leur relation de couple. Leur situation financière est précaire, ils ne contrôlent plus leur budget. Carl a connu des périodes de consommation abusive de produits psychotropes (héroïne par voie intraveineuse). Au moment de leur demande, il est abstinent à la suite d'une nouvelle cure de désintoxication. Nathalie, quant à elle, se perçoit comme une consommatrice occasionnelle (alcool et drogues douces).

La recommandation du comité de sélection, formulée au conseil d'administration, est la suivante : accepter Carl et Nathalie en autant qu'ils acceptent au-delà de leur engagement comme membre, de réaliser leur projet scolaire, de travailler à l'amélioration de leurs capacités parentales, d'apprendre à gérer leur budget, de collaborer à la réussite de leur plan d'intervention et, pour Carl, de se maintenir abstinent.

Les difficultés surviennent rapidement : deux mois plus tard, Carl n'est toujours pas inscrit à l'école, Nathalie est inscrite mais s'absente régulièrement. En ce qui concerne les capacités parentales, plusieurs démarches sont proposées. Les jeunes parents acceptent de participer individuellement à l'une d'elles, dans laquelle ils s'investissent finalement peu. Débute une période où le jeune couple exprime un sentiment de malaise quant au contenu de leur plan d'intervention : ils commencent à nier leurs difficultés, n'acceptent plus de collaborer à leur suivi financier, font preuve de peu d'ouverture aux autres membres locataires, font l'objet de plaintes de plus en plus fréquentes, surtout en ce qui concerne le nombre et la qualité de personnes visitant ou fréquentant leur appartement. Les rencontres hebdomadaires devant servir à soutenir les jeunes locataires dans la recherche de solutions à leurs difficultés se transforment en séances de confrontation ; Carl et Nathalie résistent, ne collaborent plus, s'engueulent lors des entrevues. L'accompagnante décide de les rencontrer individuellement, pour lui permettre de mieux cerner leurs difficultés ; le bilan est lourd...

Nathalie associe toutes ses difficultés à la mauvaise conduite de Carl et est épuisée. Elle se sait incapable d'assumer seule la garde d'Émilie. Elle maintient toujours ne pas avoir de difficulté, avoue cependant que lors de leurs nombreuses querelles, au comble de l'exaspération, elle agresse parfois Carl. Par rapport aux engagements qu'elle avait pris, Nathalie admet être en défaut, se dit paresseuse, souhaite cependant poursuivre sa démarche et exprime sa confiance envers l'accompagnante. De son côté Carl confirme sa condition d'héroïnomane, avoue être en sérieuses difficultés, et affirme son désir de s'en sortir. Il souhaite plus que tout demeurer en couple et être un bon père pour son enfant. Il reconnaît subir des agressions verbales et physiques de la part de Nathalie qu'il pense incapable d'assurer les soins et la sécurité de leur enfant. Carl mentionne que la tension vécue dans sa famille le rend fragile, nuit à son abstinence et que, lorsqu'il essaie d'aborder la question avec sa conjointe, elle refuse d'en discuter et nie avoir une part de responsabilité.

À la suite de sa rechute, Carl avait repris contact avec un travailleur de rue l'ayant déjà soutenu dans le passé, et envisage de retourner en thérapie. L'accompagnante l'encourage à poursuivre sa démarche. Grâce au soutien fourni par le travailleur de rue, au début du mois de février 1998, Carl est accepté en thérapie. Il fait partie d'un premier groupe d'héroïnomanes inscrits dans un nouveau programme de réhabilitation par la méthadone (substance morphinique de synthèse, utilisée comme succédané de la morphine dans certaines cures de désintoxication de toxicomanes). Il sera absent deux mois.

Nathalie, bien que d'accord avec la démarche de Carl, est découragée de se retrouver seule avec son enfant. Des priorités sont établies avec l'accompagnante. À cette époque, Émilie présente, selon l'évaluation sommaire de l'accompagnante, des symptômes d'hyperactivité, l'une des causes identifiées pouvant être la malnutrition. Il est convenu également que l'accompagnante, de concert avec l'infirmière, cherchera une garderie pour l'enfant à titre d'action préventive pour agir sur les comportements existants inadéquats.

Au milieu du mois de mars 1998, le lien de confiance entre l'accompagnante et Nathalie se rompt : cette dernière ne respecte pas ses

engagements et n'accepte pas le bilan de l'accompagnante à cet égard. Au début du mois d'avril, Carl revient : il poursuit son rétablissement, qui comporte entres autres une psychothérapie, et se montre solidaire de Nathalie, refusant de rencontrer l'accompagnante. Au mois de mai, Nathalie et Carl sont convoqués au conseil d'administration. Plusieurs plaintes ont été formulées par leurs voisines et voisins au sujet de leurs nombreuses disputes qui éclatent de jour comme de nuit. Les membres du conseil d'administration prennent la décision suivante : Carl devra quitter le service résidentiel. Nathalie pourra garder l'appartement mais devra se remettre en action. L'accompagnante devant rendre compte de l'évolution de la situation à chacune des réunions du C.A., pour une période de trois mois. Le lendemain, l'accompagnante rencontre Nathalie et Carl ensemble. Cette rencontre, bien que très éprouvante, fut déterminante pour la remise en action de Nathalie et la poursuite du lien d'accompagnement.

Décembre 1998 : Nathalie entretient maintenant avec son accompagnante une relation d'égale à égale, rencontre ses obligations comme membre, est appréciée de ses pairs, entre autres pour son sens de l'humour ; elle est fière d'elle. Carl est toujours abstinent, a complété une démarche dans un des plateaux de travail. Lui et Nathalie forment à nouveau un couple et envisagent de reprendre la vie commune au mois de juillet 1999.

En conclusion, il est bien certain que les difficultés du jeune couple ne sont pas terminées. Ils demeurent fragiles. Cependant, comme bien d'autres, ils affirment qu'ils ne retourneront jamais en arrière. Ils ont maintenant prise sur le moment présent. Dernièrement, Nathalie a offert ses services pour témoigner de son vécu lors d'activités de présentation du Centre à l'extérieur. Mentionnons également que si Carl et Nathalie ont beaucoup progressé en un an, c'est notamment grâce à Carl qui, malgré ses difficultés, est demeuré actif dans la recherche de solutions. Il avait déjà réfléchi sur sa vie et était au bord des grands changements. Ne manquait plus que quelqu'un pour lui faire confiance. Le soutien des personnes ressources a encouragé le couple à aller de l'avant en balisant et en éclairant le chemin qu'ils voulaient suivre. Ce succès est le leur.

Les principaux acteurs du Centre sont les membres eux-mêmes (une soixantaine de personnes, en moyenne, depuis 1995). Résidant ou non, le seul statut est celui de membre actif, l'important étant l'intérêt porté au Centre et à son développement. Pour devenir membre, il est d'abord nécessaire d'être âgé de 16 à 30 ans. Sous certaines conditions (respect du ratio 80 % des membres de 30 ans et moins, 20 % de 31 ans et plus), un membre plus âgé peut être accepté. Pour favoriser l'adhésion d'un plus grand nombre de personnes, les personnes à l'emploi du CJC, celles faisant parti de l'équipe ressource et celles qui occupent les postes cooptés au conseil d'administration, et qui sont âgées de plus de 30 ans, ne sont pas considérées dans le calcul du 20 %. Pour être membre, il faut aussi, et c'est là le plus important, respecter le code de vie du Centre, se mettre en action dans une démarche de prise en charge d'un projet de vie, avoir de l'intérêt pour la vie communautaire et participer de manière régulière à la vie démocratique.

Le membre non-locataire paie une cotisation annuelle minimale (5 $) et a accès à une gamme de services qui lui sont offerts gratuitement, dans la mesure du possible. Le membre locataire paie une cotisation de 120 $ par année (réduite à 90 $ sous certaines conditions) et dispose d'un logement à un coût équivalent à 25 % de ses revenus, soit environ 150 à 250 $ par mois. Lorsque certaines activités sont payantes, elles sont toujours offertes à coût moindre pour les membres. Seuls les membres ont le pouvoir de décision dans les instances représentatives que sont les comités et assemblées générales et mensuelles. Seuls les membres peuvent voter et être élus. Les membres doivent accorder une cinquantaine d'heures de bénévolat annuellement, soit dans des activités de type social et artistique, soit dans les comités et assemblées.

L'assemblée générale est composée de l'ensemble des membres actifs (une cinquantaine de personnes) et des visiteuses et visiteurs admis. Il se tient un minimum de quatre assemblées par année. L'assemblée générale annuelle a lieu dans les trois mois suivant la fin de l'exercice financier. Elle est décisionnelle si au moins le tiers des membres actifs est présent. L'assemblée générale régulière est convoquée par le C.A. Il s'en tient au minimum trois dans l'année. Ces assemblées ont pour but de faire le point sur le fonctionnement et les activités. L'assemblée générale spéciale est convoquée par le C.A. ou par au moins le tiers des membres actifs de la corporation, lorsque nécessaire, au moins trois jours à l'avance. L'assemblée générale d'information est convoquée par le comité de coordination du CJC ou par le comité exécutif sur tout sujet qui nécessite l'avis des membres. Cette assemblée n'est pas décisionnelle.

Le conseil d'administration est formé de neuf personnes, dont obligatoirement six jeunes : un président ou présidente, un ou une responsable de la vie communautaire et une personne représentant les non-locataires, tous trois élus en assemblée générale parmi les 16-30 ans ; trois personnes représentant les locataires, nommées par l'assemblée des locataires et élues en assemblée générale ; une personne représentant les salariés de l'équipe de travail de base, élue en assemblée générale ; deux personnes-ressources, cooptées selon les besoins du Centre pour l'année, choisies par les membres du C.A. et approuvées en assemblée générale. Cinq membres doivent être présents pour qu'une réunion du C.A. soit décisionnelle. Les mandats des personnes élues au conseil d'administration sont de deux ans. Le Conseil se réunit au moins une fois par mois.

Le comité exécutif (mis en place au printemps 1998) est composé de cinq personnes : la ou le président du conseil d'administration, la ou le représentant des salariés au conseil d'administration, deux membres du C.A. nommés par leurs pairs à la première réunion formelle du nouveau C.A., la personne salariée responsable de l'administration. Trois de ces membres doivent être présents pour qu'une réunion du C.E. soit décisionnelle. Le comité se réunit mensuellement, précédant les réunions du conseil d'administration. Pour assurer

l'exécution des mandats, le comité exécutif est soutenu par d'autres comités.

Le comité de coordination (mis en place au printemps 1998) est formé de toutes les personnes salariées de l'équipe de base, d'une personne déléguée par chacun des comités de gestion des projets (à l'heure actuelle, le Tam Tam café, les Ateliers à la terre et l'atelier du Pouce vert), deux personnes représentantes du conseil d'administration, dont l'une siégeant au comité exécutif, et deux personnes-ressources. Le comité se réunit mensuellement. En fonction des besoins, des comités de travail ad hoc sont mis en place.

Les plateaux et comités regroupent toute personne intéressée à y participer et des personnes-ressources, selon les besoins. Les personnes participantes y apprennent à connaître leurs forces et intérêts, développent des habiletés et compétences nouvelles, apprennent à travailler en équipe et font une expérience concrète de vie démocratique. Pour le Centre, les plateaux et comités permettent d'organiser la mise sur pied de différents services et activités, dans le respect des orientations et priorités adoptées en assemblée générale, et aussi de favoriser l'implication du plus grand nombre de participantes et participants.

Au nombre des comités, l'assemblée des locataires (doublée, à l'exécutif, par son comité à la vie interne) est composée de tous les membres-locataires (taux de participation moyen de 80 %). Son rôle est de discuter des situations spécifiques liées à la vie résidentielle, d'organiser l'entretien des espaces communs aux résidantes et résidants, de développer la plus grande harmonie possible dans les rapports entre les locataires, de former des sous-comités sur cette question (au besoin) et d'élire, une fois l'an trois représentantes ou représentants des locataires au conseil d'administration (dont l'un deviendra également membre du comité de sélection des locataires). L'assemblée des locataires a lieu au minimum quatre fois par année et est utilisée pour présenter les nouveaux locataires aux autres résidants et discuter des situations spécifiques concernant l'immeuble.

Chaque équipe est relativement autonome dans son organisation, une fois son orientation et son cheminement acceptés par l'assemblée générale. Chaque comité ou plateau se réunit au moins une fois par mois. Chacune réfère, pour sa supervision, à l'équipe de coordination et, ultimement, au conseil d'administration. Chaque comité ou équipe reçoit le soutien nécessaire à son fonctionnement : budget, personnes-ressources, supervision, facilités administratives et matérielles, recrutement et formation. Au sein de chaque équipe, les principes de cogestion sont favorisés : chacune et chacun peut prendre des responsabilités et s'impliquer. Sur les plateaux de travail, les équipes se voient aussi associer une ou un responsable pédagogique, qui voient au suivi spécifique des personnes participantes en fonction des objectifs de formation du projet. Dans les projets qui ont un caractère entrepreneurial, un comité de suivi administratif est mis en place. L'équipe des salariés s'y réfère pour valider certaines démarches avant de les proposer au conseil d'administration ou au comité exécutif. Le comité de suivi a pour rôle d'évaluer régulièrement les opérations du projet. C'est un comité aviseur ad-hoc du conseil d'administration qui peut être composé en partie de personnes extérieures et de déléguées du projet.

Les personnes salariées du CJC forment l'équipe de travail de base. Cette équipe compte cinq travailleuses (quatre à temps plein et une à temps partiel) qui sont membres à part entière du Centre ; elles peuvent siéger au C.A. (un poste) et voter à l'assemblée générale. Les salariées fonctionnent essentiellement par charge de projet. Depuis 1998, l'équipe de travail, en lien avec le comité de coordination et le comité exécutif, coordonne donc sur le terrain l'ensemble des activités et prend en charge les services existants au CJC. L'équipe de base n'a cependant pas de pouvoir formel et demeure sous l'autorité du conseil d'administration.

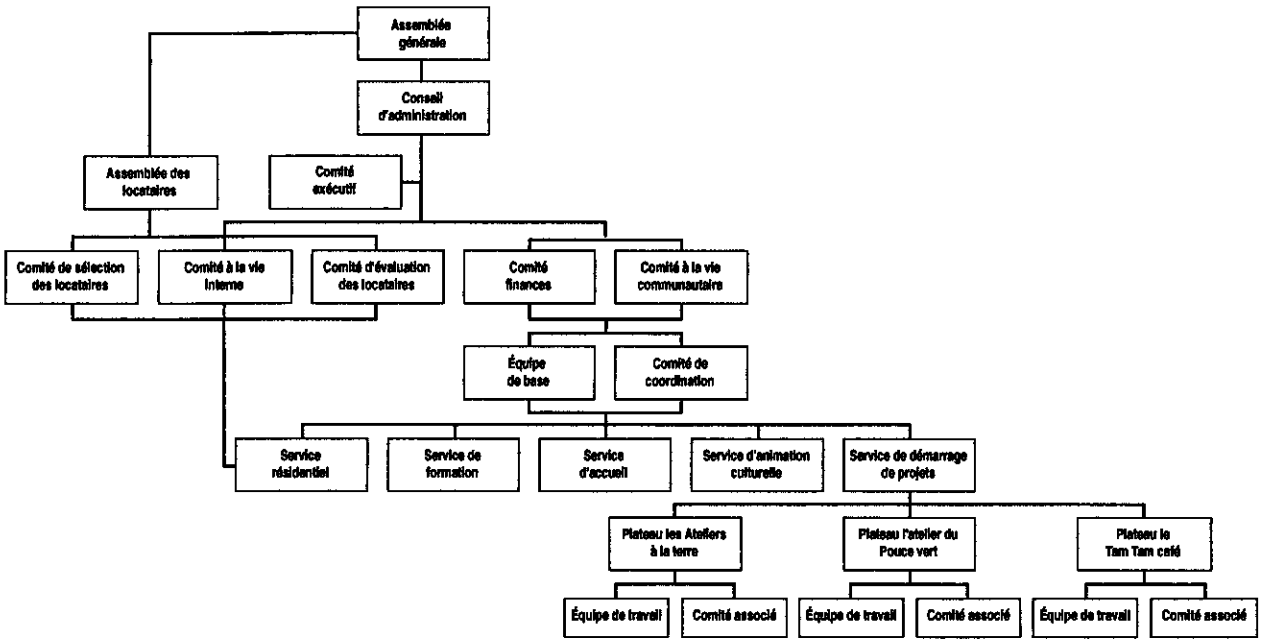
À toute cette structure s'ajoutent depuis deux ans la mise en place de plateaux écoles issus de projets portés par les membres dans divers groupes et ateliers de formation. Les Ateliers à la terre compteront bientôt quatre emplois : trois ouvrières ou ouvriers agricoles et une organisatrice ou un

organisateur communautaire. De plus, le plateau peut mettre en action un minimum d'une vingtaine de personnes qui y font des apprentissages reliés à l'agriculture. Le Tam Tam café soutient trois postes salariés : chef cuisinier, responsable de l'animation et responsable de l'administration. Le plateau a la capacité de recevoir une dizaine de stagiaires. Un comité de travail composé des employés du Café, des bénévoles intéressés (une dizaine) et de la coordonnatrice se réunit une fois la semaine et voit au partage et au suivi des tâches. Les ateliers du Pouce vert ont permis la création, depuis avril 1998, de deux postes à temps plein (32 heures). Le plateau pourrait intégrer de cinq à six personnes en démarche d'insertion sociale ou professionnelle. Dans tous les plateaux de travail, une formation est donnée aux personnes en stage pour soutenir le développement des compétences inhérentes au bon fonctionnement des activités et comités (secrétariat de réunion, techniques de communication et d'animation, utilisation du système informatique...).

Outre les personnes dont les rôles viennent d'être décrits, le CJC compte également sur deux facilitateurs ou personnes-ressources : Jacques Laverdière et Serge Gagné. Des ententes avec leurs employeurs respectifs, leur permettaient de consacrer une part importante de leur temps de travail au CJC. Leur place devrait tendre graduellement vers une formule de cooptation.

Les Statuts et règlements du CJC définissent l'essentiel des principes de gestion du Centre. Ajoutons que le plan de travail 1998-1999 prévoit la production d'un guide de procédure sur les règles et politiques à respecter, qui facilitera la compréhension des membres, particulièrement au niveau du volet résidentiel. Un soutien plus spécifique est apporté au niveau de la formation des personnes élues au comité exécutif et au conseil d'administration.

Organigramme du Centre résidential et communautaire Jacques-Cartier
janvier 1999



PROFIL FINANCIER

Les états financiers de l'organisme rendent compte des activités associées au volet résidentiel et au volet communautaire. Seul le volet résidentiel est financé par l'entente SCHL/SHQ. L'une des caractéristiques novatrices du Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier est la combinaison de ces deux volets dans un même lieu. Les deux approches combinées permettent de répondre à l'ensemble des besoins de base d'un individu : les besoins physiologiques, de sécurité, d'estime et d'actualisation de soi. Le volet résidentiel en fournissant des logements de qualité à prix abordable répond bien au besoin de sécurité. L'ensemble des autres besoins est pris en charge par les activités et services offerts par le volet communautaire. Parmi les services offerts, nommons le service d'accueil et d'écoute qui permet l'accompagnement des membres et qui est utilisé à quatre vingt dix pour cent par les locataires. Voici donc le portrait financier de l'organisme par volet, tel que traduit dans les états financiers vérifiés pour l'année 1997.

VOLET RÉSIDENTIEL	VOLET COMMUNAUTAIRE
Coût d'acquisition et de transformation 1 457 008 $ Entièrement financé par l'entente SCHL/SHQ, correspond au montant du prêt hypothécaire.	**Coût d'acquisition et de transformation** 180 603 $ Entièrement financé à même le fonds d'opération du volet communautaire
Coût annuel d'exploitation 223 711 $ *Sources de financement* Subventions de fonctionnement 175 710 $ 55 556 $ Intérêts 258 $ La moyenne des coûts d'exploitation pour les années complètes d'opération (1995-1996-1997) est de 222 800$	**Coût annuel d'exploitation** 299 304 $ *Sources de financement* Subventions d'organismes Revenus de loyers gouvernementaux et institutionnels (au total 14 institutions et organismes) 213 450 $ Subventions d'organismes privés (au total 11 organismes) 67 044 $ **Campagnes de financement** 1995 : 1 172 $ 1996 : 599 $ 1997 : 2 790 $ Le temps et l'énergie consacrés au développement et au maintien du montage financier font en sorte que très peu d'activités d'autofinancement ont eu lieu. Dans le *Plan de travail 1998-1999*, les membres ont exprimé leur volonté de mettre en place un comité des Finances dont le mandat sera essentiellement d'organiser et de réaliser, en collaboration avec les membres, des activ ités de levée de fonds.
Le budget Assez stable; les dépenses sont récurrentes et autorisées annuellement par la SHQ. Certains travaux occasionnés par l'usure normale (changement des revêtements de plancher dans les logements, peinture des corridors et des buanderies, etc.) occasionneront des dépenses « extraordinaires », nous devrons utiliser les réserves de remplacement prévues à cet effet.	Le budget En croissance, suit le développement des activités et services offerts. La dépense majeure est la masse salariale 128 283 $. Il faut noter également que la création d'emplois dans les trois plateaux de travail du CJC, bien qu'en partie subventionnés, , génère une augmentation importante des coûts (1995 : 42 347 $, 1996 : 70 727 $, 1997 : 128 283 $)

En conclusion, concernant le volet résidentiel, la prise en charge financière assurée par l'entente SCHL/SHQ procure aux membres du CJC un sentiment de sécurité dans l'avenir et dégage des énergies pour assurer la survie du volet communautaire. Par contre, au communautaire, l'inéquation entre la croissance des services et celle des revenus nécessaires pour en assurer la bonne santé financière exerce une pression sur les sources de revenus découlant de l'activité marchande des plateaux de travail. Au communautaire, les risques financiers sont grands, l'avenir incertain.

Des principes

La déclaration de principes du CJC, inscrite dans ses règlements généraux, donne le ton à la démarche du Centre : lieu de regroupement et de mise en action, basé sur un désir de réalisation, favorisant l'implication de chacun et le renouvellement social.

Des valeurs

Les valeurs prônées au CJC s'inscrivent dans le respect des personnes, la participation à la vie démocratique, la conservation de l'environnement et le développement durable, la création d'alternatives de société et le développement économique. Le texte qui suit, tiré de la déclaration de principes, traduit le sens que prennent ces valeurs pour le Centre.

Des objectifs

Le Centre peut aider les individus à cheminer sur ces terrains, en soutenant les projets qui s'y conforment et en les orientant de son mieux vers leur actualisation. Au niveau des personnes, les objectifs à atteindre visent l'autonomie et le développement personnel, la formation et l'employabilité, l'implication civique et le sens communautaire. La déclaration de principes du Centre définit comme suit ces objectifs.

Un code de vie

En outre de la déclaration de principes et de sa charte, le Centre dispose aussi d'un code de vie, élément central de la définition de l'organisme. Ce code de vie est un ensemble de règles, d'usages, de valeurs et de principes (énoncés ci-haut) qui doivent être partagés par tous les membres et visiteurs du Centre Jacques-Cartier. Il constitue en soi un règlement dont tout délit, irrespect et non application peut entraîner la suspension ou la révocation du statut de membre. Loin d'être un élément contraignant, le code de vie est perçu comme un outil d'harmonie, un gage de qualité de vie. Il constitue pour l'organisme un référant important pour assurer le développement d'un milieu communautaire respectueux de chacune et de chacun. Certains éléments du code de vie s'adressent à l'ensemble des membres, d'autres plus spécifiquement aux membres locataires.

Un contrat de membre

Le code de vie amène aussi à la notion de contrat de membre. Le contrat de membre est une convention établie entre le Centre et une ou un jeune, encadrant les obligations et responsabilités de chacune et chacun concernant les services communautaires et résidentiels offerts par le CJC. Chaque jeune inscrit au volet résidentiel ou encore participant activement au volet communautaire doit signer un tel contrat.

L'intégration des valeurs prônées par le CJC a un effet immédiat pour ses membres, celui d'être fier de sa communauté d'appartenance et d'être fier du travail accompli. Au Centre Jacques-Cartier, la vie est synonyme d'implication, de concertation et d'action; au-delà de l'entraide, c'est à la solidarité que chaque membre est convié, dans l'optique d'une société responsable.

ANNEXE I : SOURCES

Documents internes

Centre Jacques-Cartier. *Mémoire concernant la réforme de la Sécurité du revenu, préparé par le centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier.* [Décembre 1996, présenté à l'Assemblée nationale le 11 février 1997], 18 p.

Centre Jacques-Cartier. *Plan de travail 1998-1999, adopté à l'Assemblée générale du 31 octobre 1998.* 18 p.

Centre Jacques-Cartier. *Prix d'excellence en habitation, concours* SCHL 1997. Mai 1997, 7 p.

Centre Jacques-Cartier. *Règlements généraux.* Novembre 1998.

Pelletier, Daniel. *Monographie du Centre Jacques-Cartier,* document présenté à l'occasion de la rédaction d'un essai de maîtrise, Québec, Université Laval, Département d'orientation, d'administration et d'évaluation en éducation. Mars 1998, 50 p.

Dossiers administratifs

Demandes à la SHQ, 1990 et 1992

Constitution du volet résidentiel du CJC (1990 à 1994)

Régie régionale de la Santé et des Services sociaux

Centraide

Les Ateliers de la terre

Le Tam Tam café

L'Atelier du Pouce Vert

Dossier de presse

«Cultiver le désir d'être heureux et faire confiance. Le Centre Jacques-Cartier.». *Le Trait d'union, Spécial Centraide 1997.* p. 3.

«Le centre Jacques-Cartier étend ses activités à Limoilou».

«Lorsque la vie». *Voir,* 19 au 25 mars 1998, p. 6.

«Prix habitation pour jeunes». *Le Soleil,* samedi, 25 octobre 1997.

«Un centre de ressources pour jeunes adultes en basse ville : une idée qui s'entrouve», *Droit de parole,* octobre 1992.

Angers, Gilles. «Le Centre Jacques-Cartier. Contre le mal de vivre». *Le Soleil,* samedi, 31 janvier 1998, p. G2 et G4.

Angers, Gilles. «Un nid pour raccrocheurs. Le Centre Jacques-Cartier primé par la SCHL». *Le Soleil,* samedi, 31 janvier 1998, cahier Habitat / Déco.

Bélanger, Carole. «Le centre Jacques-Cartier : l'affaire de tous les jeunes adultes des quartiers centraux de Québec !» *Revue Affaires,* quartier St-Sauveur, août 1996, vol. 2 n° 6, p. 1-2.

Bourque, François. «Une école destinée aux jeunes», *Journal de Québec,* 19 novembre 1993, p. 19.

Breton, Brigitte. «Aux jeunes de livrer leurs messages sur l'amour et la sexualité». *Le Soleil,* vendredi, 6 décembre 1996.

Dionne, Michèle. «Le Centre Jacques-Cartier : se donner un lieu pour se donner du pouvoir sur la vie». *Droit de Parole,* juin/juillet 1996, p.8.

Fleury, Robert. «Centre Jacques-Cartier. Des jeunes apprennent à devenir adultes ! Une halte de formation pour ceux qui ont un projet de vie». *Le Soleil,* dimanche, 18 février 1996, p. B3.

Giroux, Jacques. «Message mais sage d'amour». *Le monde médical.*

Goulet, Joël. «Prix d'excellence au Centre Jacques-Cartier». *La Presse,* samedi, 1er novembre 1997, p. K4

Gratton, Marjolaine. «Une place pour les jeunes adultes». *Cahier Actualité,* p. 6.

Lefebvre Legault, Nicolas. «Le Tam Tam café dans Saint-Roch : rénover le quartier par la base». *L'infobourg,* octobre 1998, p. 7

Roy, Johanne. «Les Ateliers de la terre. Un jardin pas comme les autres». *Le Journal de Québec,* jeudi, 2 octobre 1997, p. 25.

ANNEXE II : GUIDE D'ENTREVUE DES MEMBRES LOCATAIRES

- ❑ Âge, place occupée (résidant, non-résidant...)
- ❑ Membre depuis combien de temps?
- ❑ Comment avez-vous pris connaissance des activités du Centre?
- ❑ Comment et pourquoi en êtes-vous devenu membre? Quels étaient vos besoins, les obstacles rencontrés ?
- ❑ Qu'avez-vous trouvé de particulier au Centre que vous ne trouviez pas ailleurs? Quel soutien le Centre vous a-t-il offert?
- ❑ Selon vous, quels sont les objectifs du Centre?
- ❑ Participation à quelles activités, comités, etc.?
- ❑ À quoi le Centre vous a-t-il permis d'arriver? Quel rôle joue-t-il dans vos vies?
- ❑ Avez-vous perçu une évolution dans le projet du Centre?
- ❑ Comment voyez-vous son avenir?

Phoenix Youth Programs

(Halifax, Nouvelle-Écosse)

Préparé par :

Phoenix Youth Programs

RÉSUMÉ

L'historique des Phoenix Youth Programs remonte à 1984, année où cinq membres de la collectivité, issus du Réseau des services sociaux de Halifax (Nouvelle-Écosse), ont commencé à se réunir pour discuter de la crise du logement à Halifax. Cette tendance de crise du logement, qui s'était amorcée au début des années 1980, a fait que de nombreux jeunes, y compris des mères célibataires avec de jeunes enfants, se sont vu refuser de l'aide financière et du logement. Les installations qui existaient étaient conçues en fonction des besoins d'hébergement des hommes plus âgés; les hommes et les femmes plus jeunes cherchaient à s'héberger et n'avaient pas de ressources ni de soutiens à leur portée.

En 1987, Phoenix House a ouvert ses portes en tant que centre de séjour de longue durée pour les jeunes itinérants – des deux sexes. Depuis, trois autres projets ont pris forme au sein des Programmes jeunesse de Phoenix, à savoir le Programme de suivi, qui assure des soutiens continus aux clients après leur sortie des programmes d'hébergement, le Programme des appartements supervisés, qui est une option de vie en autonomie, et le Phoenix Centre for Youth, qui est un centre d'accueil offrant des services de jour et des services de défense des intérêts des jeunes dans le besoin.

L'Association est régie par un Conseil d'administration, qui est responsable de la planification à long terme et de la stabilité financière de l'organisme. Le directeur général surveille le développement, la planification et la gestion financière de l'Association, tandis que le directeur de la Programmation communautaire est responsable des opérations quotidiennes des quatre programmes. Chaque programme est dirigé par un directeur ou un coordonnateur, et chaque équipe compte sur un effectif d'employés à temps plein et occasionnels.

Le grand principe d'action de l'organisme, c'est de reconnaître que l'itinérance des adultes est un cycle qui commence souvent dans l'adolescence et qui peut rendre tributaire de l'aide sociale pour toute une vie. Les Phoenix Youth Programs se sont consacrés à la conviction et à l'approche selon lesquelles, par la validation de l'expérience, la valorisation de la valeur, de la dignité et du potentiel de chaque être humain, et l'ouverture de l'accès aux ressources, les jeunes qui ont été marginalisés peuvent commencer à sentir que les efforts qu'ils font pour améliorer leur sort pourront porter fruit. Il suffit d'offrir un logement sûr en milieu de soutien et de se porter à la défense de leurs intérêts pour que les jeunes commencent à voir survenir des changements significatifs dans leur vie.

Phoenix Youth Programs[4]
6035, chemin Coburg
Halifax NE B3H 1Y81

Description

Les Phoenix Youth Programs sont formés de quatre programmes, qui sont fondés sur l'engagement envers un continuum de soins de longue durée et de services multiniveaux pour les jeunes itinérants et les jeunes à risque d'itinérance.

- *Phoenix Centre for Youth* (ouvert en 1994) : centre libre-service, à façade sur la rue, offrant counselling, aiguillage sur les ressources communautaires et défense des intérêts. Ce programme est situé au 6035, chemin Coburg, à Halifax (Nouvelle-Écosse), et est aussi le centre administratif de l'Association.

- *Phoenix House* (ouverte en 1987) : centre d'hébergement de dix lits pour hommes et femmes. Ce programme est situé au 2385, rue Hunter, à Halifax (Nouvelle-Écosse).

- *Programme des appartements supervisés* (ouvert en 1992) : trois logements loués indépendamment, où résident trois clients avec personne de soutien en résidence embauchée par les Phoenix Youth Programs. Ces logements sont à courte distance de marche de Phoenix House. Les adresses exactes ne sont pas annoncées par respect de la vie privée des clients et de l'engagement selon lequel les locataires des immeubles sont acceptés dans leur quartier respectif comme citoyens comme les autres.

- *Programme de suivi* (établi en 1988) : programme offrant une continuité de soutien et d'intervention en cas de crise. Ce programme est basé dans l'immeuble du 6035, chemin Coburg, Halifax (Nouvelle-Écosse).

Obstacles rencontrés

Les principaux obstacles constatés au début de l'Association étaient le refus des élus locaux de reconnaître l'existence d'une crise du logement pour les jeunes du Halifax métropolitain. Il n'y avait pas de tribune de discussion et pas de défenseurs disposés à discuter du dilemme de l'absence de la prestation de ce service pour les jeunes. Ironiquement, alors que certains secteurs de la collectivité s'opposaient avec véhémence à l'ouverture d'un centre pour les adolescents, l'appui le plus solide est venu d'autres membres de la collectivité qui étaient engagés, de par leurs efforts personnels et professionnels, envers le projet.

Finances

Le budget de fonctionnement pour l'exercice 1998-1999 est de 914 838 $. En date de janvier 1999, il n'y avait pas de coûts d'immobilisations. Cela s'explique par un accord pris avec une oeuvre de bienfaisance qui a pour mandat de faire avancer les intérêts des enfants et des jeunes en Nouvelle-Écosse. Par cette affiliation de soutien, les bâtiments pour Phoenix House et le Phoenix Centre for Youth sont mis à la disposition de l'Association à coût minime. Les logements utilisés par le Programme des appartements supervisés sont loués, et le loyer correspondant figure au budget dans les indemnités quotidiennes pour chacun des clients.

La répartition des sources de financement est d'environ 70 % de soutien du gouvernement provincial et 30 % de souscription au sein de la collectivité, ce qui comprend le soutien des clubs philanthropiques, des Églises, des sociétés, des fondations, des particuliers et des projets spéciaux.

Mandat

Le mandat des Phoenix Youth Programs est d'assurer des services intégrés de longue durée de soutien pour les jeunes des deux sexes, tant itinérants qu'à risque d'itinérance, entre les âges de 16 et 24 ans. Ce mandat engage vivement à définir et à examiner les problèmes politiques et sociaux associés à la population des jeunes itinérants, et à se consacrer à la prestation de

services et de soutien, en étant sensibles aux caractéristiques de sexe, d'ethnicité, de classe, de capacité et d'orientation sexuelle et à d'autres facteurs de marginalisation.

Caractéristiques innovatrices

La principale caractéristique innovatrice de l'Association est que, par ses quatre programmes, elle assure un «continuum de soins», qui commence par le soutien d'urgence, et qui va jusqu'à l'aide de longue durée à la vie structurée, à la vie en autonomie, et aux services postassistance.

Principaux défis

Un grand défi à relever au cours des cinq prochaines années et en permanence est la sécurité financière de l'Association, par suite de l'augmentation du nombre de jeunes ayant besoin de services de soutien.

Personne-ressource

Timothy Crooks, directeur général.

In 1984, cinq membres inquiets de la collectivité ont commencé à se réunir pour discuter des changements qu'ils observaient dans la population d'itinérants du grand Halifax. Ces membres de la collectivité travaillaient dans des œuvres de bienfaisance, un centre de soins et une maison d'hébergement sans but lucratif pour femmes, et étaient en contact actif avec les installations de rue conçues pour offrir des services accessibles aux nécessiteux. La tendance qu'ils observaient était que de plus en plus d'adolescents non seulement passaient leur temps dans la rue, mais encore y vivaient. Ils ont commencé à se dire qu'il faudrait envisager une résidence en milieu de soutien, qualitativement différente des maisons d'hébergement conçues pour les adultes itinérants, pour régler ce problème croissant.

C'est ainsi que sœur Evelyn Pollard, le père Peter McKenna, Pauline Leppard, John Fraser et Paul O'Hara ont commencé à se réunir pour discuter des moyens pratiques de réaliser un tel centre. Le premier obstacle était que la législation de l'aide sociale municipale ne prévoyait rien pour la prestation d'aide financière aux personnes de moins de 19 ans. Les élus ne reconnaissaient pas que cette population pouvait augmenter et que, par conséquent, il fallait des services. La Société de l'aide à l'enfance de Halifax et le ministère des Services communautaires à Dartmouth et à Sackville étaient responsables au premier chef des enfants jusqu'à l'âge de 16 ans; cependant, personne n'avait la responsabilité des jeunes de 16 à 19 ans.

Le contexte social reflétait la réalité politique également : les adolescents ne vivant pas chez eux passaient pour des trouble-fête qui pouvaient toujours retourner à la maison à condition d'accepter de se conformer aux règles de leurs parents. Les quartiers acceptaient mal l'idée d'une résidence pour adolescents sans abri dans leur milieu, supposant qu'il devait s'agir de «petits voyous» qui s'y connaissaient en activité criminelle, prostitution et moyens d'éviter l'école. On acceptait mal le fait que de nombreux enfants de la rue aient pu être chassés de chez eux, ou aient dû quitter un environnement de vie à cause de conditions de violence, d'exploitation ou de danger.

Les objectifs, au début du projet, étaient de lutter contre ces contextes politiques et sociaux et de se porter à la défense des jeunes qui avaient besoin d'un foyer de soutien. On s'est donné grand mal pour veiller à ce que Phoenix House ne soit pas une «maison d'hébergement» au sens traditionnel du terme, à cause des conditions caractérisant certaines maisons d'hébergement traditionnelles, où les victimes étaient souvent blâmées et exploitées. La première étape pratique était d'obtenir l'appui des paliers fédéral, provincial et municipal du gouvernement, dont l'aide financière et l'appui de principe pour le projet étaient indispensables. On a aussi pressenti et pressé les clubs philanthropiques, les Églises, les entreprises et les fondations, et cherché des quartiers qui verraient d'un bon œil la création d'une alliance avec l'Association.

Les obstacles qui ont barré la route comprenaient le message résonnant de chacun des trois paliers de gouvernement : «Ce n'est pas notre problème». Pour les différents paliers de gouvernement, ce projet devait être une initiative privée, une initiative. En outre, les quartiers présentaient des pétitions, pour dénoncer une installation qui, supposaient-ils, attireraient dans des zones résidentielles des gens qui étaient perçus comme vendeurs de drogue et pédophiles. La solution défendue par un grand nombre était de garder tous les itinérants dans le quartier occupé par Hope Cottage, une soupe populaire, et par AdSum House, une maison d'hébergement pour femmes, «dont c'est la place». D'autres soutenaient qu'il fallait plutôt se consacrer à l'éducation et à la préparation à l'emploi des jeunes. On craignait qu'une résidence rende les jeunes tributaires du système d'aide sociale et de la collectivité pour leur soutien continu.

Le point tournant qui a contribué au succès ultime de l'ouverture du centre a été la décision d'une œuvre de bienfaisance locale de construire

l'immeuble, qui s'est appelé Phoenix House, avant même la conclusion d'un accord pour son financement. C'est cet engagement envers le projet et les grands principes d'action qui a commencé à enlever l'appui des paliers municipal et provincial de gouvernement.

C'est grâce à l'acharnement des membres fondateurs de l'Association que l'objectif de l'ouverture de Phoenix House a finalement pu être réalisé. Ils étaient proactifs, créatifs et rigoureux dans l'élaboration des stratégies nécessaires au succès, y compris la formation d'alliances serrées entre les Églises et les élus, le ciblage de certaines personnes-ressources et l'utilisation d'une approche d'éducation du public. Ils ont exploité toutes les avenues possibles d'appui et, en fin de compte, la collectivité du soutien a parlé plus fort que les élus et les citoyens opposés au projet, et donné plus de poids à la voix des élus qui croyaient que les jeunes itinérants méritaient ce service.

Avec le temps, l'Association a intensifié le développement de ses programmes, qui sont désormais capables de répondre à une vaste gamme de besoins de la clientèle. L'engagement envers le soutien à long terme a toujours été le mandat de l'organisme, qui, au cours des 11 dernières années, a fini par le réaliser, grâce au continuum de soins offerts après Phoenix House, au Programme de suivi, au Programme des appartements supervisés et au Phoenix Centre for Youth. La clientèle a changé, et il y a de plus en plus de jeunes qui recherchent de l'aide dans des conflits familiaux, sauf qu'ils ne tentent pas tous de quitter la maison familiale. En outre, un grand nombre de jeunes qui font partie de la clientèle actuelle ont vécu toutes sortes de crises, si bien que leur vie et leurs difficultés sont complexes et appellent de nombreuses interventions. L'élément constant dans le temps, cependant, est que tous les jeunes qui viennent aux Phoenix Youth Programs cherchent un lieu d'appartenance, où ils trouveront sécurité et soutien, ainsi que l'occasion d'apporter des changements à leur vie perturbée.

Au niveau du principe d'action, les Phoenix Youth Programs ont délaissé graduellement l'approche insulaire (qu'ils ont dû se donner au début pour s'établir) afin de devenir la voix des jeunes itinérants et à risque de la Nouvelle-Écosse. Les Phoenix Youth Programs ont adopté un modèle de service à base de droits pour les jeunes itinérants : le fondement de l'Association et la conviction que les jeunes ont le droit d'être bien soutenus dans notre collectivité.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

Les clients des Phoenix Youth Programs sont des jeunes – des deux sexes – de 16 à 24 ans. Tous les clients sont sans abri, à risque de l'être ou en transition vers l'autonomie. Un grand nombre ont souffert de violence physique, sexuelle ou émotive aux mains de leurs parents ou de leurs «aidants» naturels. Certains ont touché l'activité criminelle et sont alcooliques ou toxicomanes. Un grand nombre ont commencé des études secondaires, et certains ont même fréquenté un établissement d'enseignement postsecondaire et ont obtenu grades et diplômes. Plusieurs ont un historique d'emploi de longue durée et positif; un certain nombre ont participé à l'animation de groupes d'adolescents et ont prononcé des conférences sur l'itinérance des jeunes et les problèmes sociaux associés.

Les clients des programmes d'hébergement, à savoir Phoenix House et le Programme des appartements supervisés, doivent participer à un programme quotidien d'éducation ou de préparation à l'emploi et participer pleinement au fonctionnement de leur maison. Certains ont un emploi à temps partiel; un grand nombre ont des activités hors programme, comme les cours de musique, les sports et les groupes communautaires.

Les statistiques sur la clientèle seront approfondies dans les divers programmes. Les chiffres ci-après représentent la clientèle servie dans l'année terminée le 31 décembre 1997.

Phoenix Centre for Youth

Le nombre total de clients servis au Phoenix Centre for Youth entre l'ouverture du centre en août 1997 et décembre 1997 est de 700.

Le nombre total de contacts pris par l'entremise du Centre en 1997 est de 5 255. Les contacts sont définis comme le nombre d'occasion distinctes où quelqu'un s'est amené au Centre pour obtenir les services offerts, par opposition au nombre de personnes distinctes qui ont fait appel à ces services.

Il y a eu un total de 1 392 contacts avec l'infirmière du Centre de santé en 1997.

Au cours des quatre dernières années, les principaux changements à la clientèle ont été l'augmentation du nombre de jeunes ayant besoin de services. En particulier, les jeunes de sexe masculin ayant besoin d'hébergement d'urgence sont une priorité dans la région de Halifax depuis ce temps. On reconnaît également que les jeunes souffrant de problèmes complexes de santé mentale sont une population mal servie dans le Halifax métropolitain, une population dont les options en matière de soins en résidence sont limitées. Du côté positif, la multiplication et le resserrement des contacts d'aiguillage avec les autres services et programmes de soutien communautaire ont aidé à répondre aux besoins variés des clients : c'est le cas, par exemple, de la liaison avec le Programme Choices de traitement des adolescents toxicomanes, d'AdSum House (maison d'hébergement pour femmes sans abri et leurs enfants), de Planification des naissances de la région métropolitaine, et des bureaux de l'aide au revenu du ministère des Services communautaires.

Phoenix House

En 1997, il y a eu 70 aiguillages sur Phoenix House. Quarante des sujets étaient de sexe masculin et 30 de sexe masculin. Un total de 19 jeunes ont été admis au programme. L'écart entre les chiffres (70 aiguillages, mais seulement 19 admissions) reflète la nécessité d'un placement en résidence pour les jeunes de 16 à 24 ans. L'âge moyen des clients était de 17 ans.

Les changements observés à la population de jeunes accueillis à Phoenix House depuis son ouverture en 1987 ont, à certains égards, amené l'élaboration des trois programmes subséquents. Par exemple, peu après le lancement du Programme de Phoenix House, on a constaté la nécessité de services continus de soutien pour faciliter la transition de Phoenix House à l'autonomie, ce qui a amené le lancement du programme de suivi. En

1992, après avoir vu de nombreux jeunes quitter la résidence structurée, bien encadrée, de Phoenix House et entrer dans des maisons de chambres non conformes aux normes, et faire face à l'instabilité financière, à l'incertitude des paiements de factures, et à une solitude écrasante, le Programme des appartements supervisés a commencé à prendre forme. Enfin, lorsqu'une recherche continue menée dans l'ensemble du Halifax métropolitain a révélé l'absence de services accessibles, au niveau de la rue, pour les jeunes ayant besoin d'un groupe de défense, de logement et de soutien, le Phoenix Centre for Youth a été créé et a ouvert ses portes.

Dans le programme de Phoenix House même, on a noté que, en raison du gouffre présent dans les services pour les jeunes de 16 à 19 ans dans l'ensemble de la Nouvelle-Écosse, Phoenix House est souvent appelée à être une résidence «fourre-tout» pour des jeunes présentant une foule de vies et de situations problématiques, dont des problèmes de santé mentale, des handicaps physiques, des infractions d'ordre sexuel et d'autres traumatismes. Les services de traitement ne font pas partie du mandat de Phoenix House même, et il arrive souvent qu'on ne trouve pas facilement dans la collectivité les services de traitement et les soutiens nécessaires à ce placement en résidence. Ainsi, le gouffre qui caractérise les services complets pour les jeunes de 16 à 19 ans n'est, à bien des égards, pas en voie d'être comblé.

En outre, en raison des contraintes financières imposées par le gouvernement fédéral aux organismes de bien-être de l'enfance de la province, de nombreux jeunes sous la tutelle du ministre des Services communautaires, qui connaissent une foule de problèmes et sont victimes d'abus et de négligence intergénérationnnels, risquent de sortir du système avec de nombreux problèmes non réglés. Par exemple, ils peuvent avoir besoin de familles d'accueil spécialisées, qui ne sont pas là; ils peuvent avoir besoin de médiation familiale, de thérapie ou de relève, qui sont limitées dans le temps; ou ils peuvent avoir des problèmes non diagnostiqués de santé mentale. Lorsque ces jeunes ne sont plus admissibles aux soins assurés par l'entremise du ministère des Services communautaires, Phoenix House est l'une des rares options à leur portée en matière de soins en résidence. Ainsi, la clientèle de Phoenix House a suivi une tendance générale à une plus grande complexité des vies individuelles et des problèmes de famille d'origine.

Programme des appartements supervisés

En 1997, il y a eu 31 aiguillages sur le Programme des appartements supervisés. Dix-huit des sujets étaient de sexe masculin et 13 de sexe féminin. Le nombre total d'admissions pour l'année a été de 14. La durée moyenne du séjour a été de 7 mois. Jusqu'ici, le nombre de clients qui ont vécu dans le Programme des appartements supervisés depuis son ouverture en juin 1992 est de 71.

La clientèle des jeunes résidant dans le Programme des appartements supervisés est peut-être celle qui a le moins changé depuis le lancement du programme en 1992. Cela peut s'expliquer, en partie, par la rigueur du processus d'entrevue, qui garantit la sécurité des foyers à tout moment. Compte tenu de la supervision limitée, et de l'accent mis sur l'autonomie et la responsabilité, une grande priorité du programme a toujours été d'évaluer de près tous les clients éventuels, et de porter des jugements sûrs sur l'opportunité d'un placement. Par exemple, un client qui a besoin de surveillance étroite, d'un milieu de vie très structuré et d'un accès continu au soutien ne serait pas admissible au Programme des appartements supervisés, et serait renvoyé à Phoenix House. En outre, la nature du programme a été de mettre l'accent sur la négociation et la souplesse, dans la mesure du possible, dans les décisions basées sur la clientèle et le programme, ce qui se prête à des solutions créatives aux besoins des clients.

Programme de suivi

Le Programme de suivi a noté 176 contacts pris avec d'anciens clients des deux programmes de résidence en 1997. Encore une fois, comme on l'a vu plus haut, le nombre de contacts n'est pas nécessairement le nombre de clients individuels,

mais le nombre de fois qu'un client du Suivi a pris contact avec le personnel du Programme par l'entremise du Phoenix Centre for Youth.

Jusqu'ici, le nombre de clients individuels qui ont fait appel au Programme de suivi depuis ses débuts en 1989 est de 310. Ce nombre comprend les anciens clients des deux programmes d'hébergement.

Histoires de clients

Voici quelques histoires de clients, communiquées avec la permission des jeunes en cause dans chacun des quatre programmes. Les jeunes ont rédigé eux-mêmes ces histoires «dans leurs propres mots», et on a changé leurs noms pour protéger la confidentialité et la vie privée des clients.

Phoenix Centre for Youth

Je m'appelle Karl et j'utilise les services du Phoenix Centre for Youth depuis 1995. En tant que client du Centre, j'ai utilisé la plupart des services qu'il a à offrir, comme le counselling, les soins de santé, la buanderie, une ligne téléphonique distincte et un climat de courtoisie et très positif.

En tirant parti de ces services et en acceptant le climat positif, je suis passé de l'impuissance à l'espoir. Avant mon premier contact avec le Phoenix Centre for Youth, j'avais vécu au Metro Turning Point, et craignais que ma situation ne s'aggrave, mais, grâce au dévouement du personnel et au soutien que j'ai reçu par les attitudes positives, j'ai été poussé à me rendre là où je suis aujourd'hui. À l'heure actuelle, j'ai mon propre appartement, je subviens à mes besoins grâce à un emploi, et je cherche à poursuivre mes études, par l'entremise du Centre, pour atteindre mon objectif d'autonomie.

Ma situation s'est améliorée, mais je compte toujours sur les services offerts par le Centre. Je crois que ma motivation pour l'atteinte de cet objectif a été rendue possible par le sentiment de sécurité que j'ai face au personnel du Centre.

Phoenix House

Je m'appelle Sadie, et je suis résidente de Phoenix House. Je vais vous dire toute l'importance que Phoenix House représente pour notre collectivité, la jeunesse et moi-même. Une foule de jeunes s'amènent aux Programmes Phoenix avec bien des problèmes différents et, comme moi, ont très peur de demander de l'aide. Lorsque vous n'avez pas d'endroit où poser la tête la nuit et rien dans l'estomac, vous vous demandez vraiment : «Y a-t-il quelque part de mieux où je puisse aller?» Il y a bien du monde, dans ce vaste monde, qui pense que les adolescents quittent la maison parce qu'ils n'aiment pas les règles que leur imposent leurs parents. Ce n'est pas le cas. Si votre père ne cessait jamais de vous crier après, de vous battre, et même d'avoir des contacts sexuels avec vous, vous n'endureriez pas ça longtemps. Une adolescente tourmentée, seule, pense forcément : «Je dois sortir d'ici.» De fait, j'ai été sortie de chez moi. Je n'avais aucune idée de ce qui allait m'arriver. Lorsque je suis entrée à Phoenix House, j'avais beaucoup de difficulté à faire confiance aux adultes. Mon premier séjour à Phoenix House a duré sept mois. Peu après mon départ, j'ai compris que j'avais commis une grave erreur. Une foule de mes problèmes n'étaient toujours pas sortis, et, là où j'étais, je n'avais personne à qui en parler. C'est alors que j'ai compris que Phoenix m'aidait et se souciait de mon sort. Tout le monde me manquait, et tout ce que chacun a fait pour m'aider à me réaliser me manquait également. Je me suis arrangée pour revenir.

L'automne dernier, j'ai eu mes crédits de 10e année. Je n'avais pas réussi une année à l'école depuis ma 6e, et, tout en étant fière de moi-même, je suis très reconnaissante de la motivation, du soutien et de l'aide que le personnel et les résidents de Phoenix m'ont donnés. Je n'aurais pas pu y arriver seule. Grâce à l'aide que j'ai reçue, je suis actuellement en 11e année et suis impatiente d'aller à l'école chaque jour. J'ai aussi réglé une foule de mes problèmes et je profite d'une vie d'adolescente normale.

Programme des appartements supervisés (PAS)

Je m'appelle Maria. J'ai 19 ans et il y a plus d'un an que je suis résidente du Programme des appartements supervisés.

Pour des raisons personnelles, j'ai dû partir de chez moi lorsque j'avais 16 ans, et suis allée vivre avec mon partenaire. J'ai abandonné l'école et tenté de me trouver du travail pour nous aider à vivre. Après plusieurs déménagements dans différents appartements, et toujours sans le sou, j'ai décidé qu'il me fallait faire des changements dans ma vie. J'ai eu de l'information de ma travailleuse sociale au sujet de Phoenix House et du PAS. J'étais à AdSum House lorsque j'ai appris que j'étais acceptée au PAS.

J'étais emballée, mais j'avais aussi très peur à la perspective d'aller au PAS. J'avais toujours cru que ces genres de foyers étaient pour les adolescents rebelles. Je ne me suis jamais si bien trompée. J'ai fait la connaissance d'une foule de jeunes adultes qui avaient vécu les mêmes situations que moi. Il était rassurant de voir que je n'étais pas seule.

Je suis arrivée au PAS le 16 mars 1997. Depuis lors, j'ai eu un certain nombre de hauts et de bas. J'ai tout vu, des problèmes de santé personnels, aux conflits avec les compagnes de chambre, en passant par les engueulades avec le personnel, sans oublier les conséquences de tout cela. À mon arrivée au PAS, j'étais une petite fille effrayée, j'avais une mauvaise attitude et un caractère encore pire. Je ne faisais confiance à personne et je communiquais extrêmement mal. Pendant ce temps, le personnel ne m'a jamais jugée. Il m'a donné une chance équitable et honnête. Il était, et est toujours, très patient et compréhensif. Il se soucie de chaque résident individuellement. Nous sommes du vrai monde pour ces gens-là, et pas seulement un cas parmi tant d'autres. Le personnel a une foi et une confiance authentiques en chacun de nous. Il pousse chacun de nous au bout de ses limites personnelles et nous soutient à chaque étape. Le PAS m'a donné la chance de remettre ma vie sur la bonne voie.

Me voici de retour à l'école, avec comme objectif de terminer la scolarité pour mon diplôme de 12e année. Ensuite, je compte aller à l'université et devenir vétérinaire pour gros animaux. Le PAS m'a aussi enseigné certaines leçons de vie fort précieuses. J'ai appris comment être plus autonome, en apprenant comment bien gérer mon argent et régler mes factures. J'ai appris comment interagir avec les autres à un niveau de plus grande maturité. Et, chose plus importante encore, j'ai appris que je ne suis pas seule et que je peux faire confiance aux gens.

Programme de suivi

Je m'appelle Devina, et je connais bien Phoenix House, le Programme des appartements supervisés et le Programme de suivi, auquel je participe actuellement.

Au cours des trois dernières années, grâce à leurs nombreux services, j'ai beaucoup appris sur moi-même et sur mon environnement. Certaines des capacités que j'ai acquises grâce aux conseillers sont des choses comme les moyens d'accroître l'estime de soi, la gestion du stress et des crises : la chose la plus importante que j'ai apprise, c'est de faire confiance.

Au Centre, on offre de nombreux services à quiconque est capable d'y accéder. Ils ont là un type qui fait les cheveux gratuitement, et un autre qui fait les tests de VIH; je peux faire mon lavage ou prendre une douche. Tout cela est gratuit. Je peux m'amener et parler à l'infirmière de problèmes de santé de ma fille ou des miens, et je peux m'adresser à n'importe quel des conseillers, ou tout simplement passer dire bonjour. Je sais que, en cas d'urgence avec la nourriture ou des ordonnances, je peux toujours compter sur le Programme de suivi pour me sortir d'impasse.

Grâce à l'aide des Phoenix Youth Programs, j'ai pu atteindre un objectif que je m'étais fixé. J'ai pu aller à l'université. J'ai pu obtenir une bourse d'études. Je dois beaucoup au Programme de suivi. Il m'a donné son appui dans les moments difficiles et a ri avec moi dans les bons moments. Merci de cette aide.

Personnel permanent

En 1998, il y avait 24 postes permanent à temps plein aux Phoenix Youth Programs. Voici les titres des postes, par programme :

Chaque programme a un chef d'équipe, appelé directeur ou coordonnateur, dont les responsabilités comprennent l'élaboration et la gestion des services fournis aux clients du programme particulier et la supervision et l'évaluation du personnel qui en fait partie. L'exception à cette définition est le coordonnateur du Programme de suivi, qui est assisté pour le maintien du contact avec les clients du Programme de suivi par les gestionnaires de cas du Phoenix Centre for Youth et qui ne surveille ni n'évalue ces membres du personnel (cette responsabilité appartient au directeur du Phoenix Centre for Youth).

Phoenix Centre for Youth

Directeur

Gestionnaires de cas (3) : responsables de fonctions précises de gestion des cas par rapport au nombre de cas de clients qui leurs confiés au sein du Phoenix Centre for Youth

Infirmière du centre de santé : responsable de la prestation de services de soins de santé aux clients de l'Association

Travailleur de l'accueil/des soins des jeunes : responsable de l'accueil des clients et des membres de la collectivité qui entrent au Phoenix Centre for Youth

Phoenix House

Directeur

Conseillers principaux (5) : responsables de fonctions précises de gestion de cas par rapport aux clients qui leur sont confiés

Coordonnateur des bénévoles et du ménage : responsable de l'organisation et de la supervision des bénévoles au sein de l'Association; responsable de l'entretien quotidien et de l'amélioration de l'installation matérielle

Programme des appartements supervisés

Coordonnateur

Coordonateur adjoint : responsable de la gestion des services assurés aux clients du Programme des appartements supervisés

Personnes de soutien en résidence (3) : responsables de la supervision et du soutien des clients du programme, dans la maison, au jour le jour

Programme de suivi

Coordonnateur

Administration

Directeur général : responsable de la conception d'ensemble, de la mise en oeuvre et du progrès des initiatives de tous les programmes, du personnel et des services à la clientèle

Directeur de la Programmation communautaire : responsable de l'élaboration et de la consultation opérationnelle des quatre programmes

Directeur du Développement : responsable du développement des souscriptions de fonds pour l'Association

Adjoint au programme : responsable du soutien administratif des fonctions du directeur exécutif et du personnel administratif

Teneur de livres : responsable de la gestion détaillée et exacte de la comptabilité financière de l'Association

Personnel à temps partiel

La majorité des membres du personnel à temps partiel sont employés à titre «occasionnel», ce qui signifie que leurs services sont achetés pour des postes de travail ou des fonctions bien déterminés. En 1997, Phoenix House avait en moyenne, un effectif de 15 employés occasionnels dont le travail consistait à remplacer un conseiller par poste de travail, et à maintenir la routine de la maison en l'absence du conseiller principal. Le Phoenix Centre for Youth avait en moyenne, un effectif de 10 employés occasionnels qui accomplissaient des fonctions semblables, en remplaçant les gestionnaires de cas ou le personnel de la réception, selon le besoin.

Le Programme des appartements supervisés utilise du personnel occasionnel d'une autre façon. En raison de la structure du programme, le personnel occasionnel doit remplacer les personnes de soutien en résidence en leur absence. Cette fonction les oblige à passer la nuit ou à rester plus longtemps dans l'un des trois logements, en assumant les fonctions de la personne de soutien en résidence. En 1997, cinq employés occasionnels jouaient ce rôle.

Dans la plupart des cas, une fois formé aux besoins particuliers de chaque programme, le personnel occasionnel de l'Association travaille dans tous les programmes.

Il y avait en 1997 trois postes à temps partiel qui ne répondaient pas à cette description. Une infirmière à temps partiel travaillait un jour par semaine au centre de santé, où elle assumait le rôle et les responsabilités de l'infirmière à temps plein. En outre, il y a deux postes de jeunes au Phoenix Centre for Youth, dont un poste d'entretien (6 heures par semaine), avec responsabilité de l'entretien permanent de l'immeuble du Phoenix Centre for Youth, et un autre de coiffeur (4 heures par semaine), pour faire les cheveux des clients du Phoenix Centre for Youth.

Bénévoles

Dans l'année d'exploitation 1997, 47 personnes ont participé régulièrement au programme des bénévoles des Phoenix Youth Programs. Ils jouaient des rôles des plus divers, comme la préparation et le service des aliments, la peinture des chambres à coucher, le tri du linge, le regarnissement des étagères de fournitures, la participation à des événements de souscription, l'enseignement individuel, les cours de musique, l'organisation d'activités de loisirs, et ainsi de suite.

En plus de ces bénévoles réguliers, les Phoenix Youth Programs profitent des services des membres de la collectivité et d'organismes qui font don bénévole de leur temps, pour un temps déterminé, afin d'accomplir une fonction précise pour l'Association Par exemple, les membres du personnel employés par l'intermédiaire de la Body Shop Incorporated préparent le repas du soir à Phoenix House un soir par semaine. En 1997, 20 bénévoles de ce type ont donné ainsi de leur temps. Il y a plusieurs thérapeutes professionnels dans la collectivité qui donnent bénévolement des services «en nature», de façon continue. En outre, l'Association des constructeurs d'habitations de la Nouvelle-Écosse a passé une journée en octobre 1998 à effectuer des rénovations à Phoenix House, et notamment à remplacer les fenêtres, repeindre la cuisine, remettre les armoires à neuf et réparer les accessoires de plomberie de la salle de bains. Les groupes communautaires et les associations sont une source constante de bénévolat qui profite directement aux Phoenix Youth Programs.

Pouvoir décisionnel

L'autorité décisionnelle ultime est le Conseil d'administration. Cependant, chaque programme a suffisamment d'autonomie et de pouvoir pour prendre des décisions. Ainsi, le chef d'équipe de chaque programme est responsable des décisions appropriées touchant la gestion des cas, et respecte son budget; il peut être appelé à rendre compte de ces décisions.

Il y a une équipe administrative, formée du directeur ou du coordonnateur de chaque programme, qui se réunit mensuellement pour des consultations sur les prolongations de programme, le développement et les grands objectifs à base de programme, et pour constituer un autre forum de décision, avant et en coordination avec l'approbation du Conseil.

Le directeur de la Programmation communautaire est le conseiller opérationnel de chacun des quatre programmes, et est responsable des décisions débouchant sur la formulation de politiques et de nouvelles initiatives, en consultation avec le directeur général. Le directeur général donne l'approbation ultime des orientations proposées par l'équipe administrative et le directeur de la Programmation communautaire.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est formé de 16 personnes, qui donnent leur temps bénévolement à l'Association.

Le Comité exécutif comprend les postes suivants :

Président	Trésorier
Vice-président	Présidents de comité
Secrétaire	

Les comités sont les suivants :

Finances	Entretien
Personnel	Candidatures
Souscription de fonds	Priorités et planification

Il y a actuellement 10 membres à titre personnel siégeant au Conseil d'administration, dont un représentant des jeunes. Le directeur général est membre d'office du Conseil.

Le mandat général du Conseil d'administration est de veiller au bien-être et à la vision à long terme de l'Association ainsi qu'à la vigueur financière des programmes. Ses membres font également fonction d'ambassadeurs dans la collectivité en exploitant leurs ressources personnelles et leurs capacités professionnelles pour promouvoir le mandat du Conseil.

Intégration des clients dans la direction

Les règlements administratifs initiaux des Phoenix Youth Programs prévoient qu'un siège du Conseil d'administration est réservé à un client. En outre, un principe fondamental du développement de l'Association a été l'engagement de répondre aux besoins de service et de soutien tels qu'ils sont énoncés par les clients. La consultation s'est faite par des sondages, des groupes de consultation, des réunions d'élaboration de programme pour chaque programme, des réunions des résidents et l'encouragement de la rétroaction permanente pour la prestation efficace de services.

Obligation de rendre compte

La direction de l'Association rend des comptes d'abord et avant tout aux clients des programmes. La priorité centrale est la prestation de services avec intégrité et professionnalisme, en réponse aux besoins à long terme des jeunes à risque d'itinérance. En second lieu, la direction rend des comptes aux donateurs de la collectivité, à ses bienfaiteurs et au ministère provincial des Services communautaires, sans l'aide financière de qui les services ne sauraient être assurés. En troisième lieu, la direction de l'Association rend des comptes au personnel, pour l'équité salariale, la rémunération et les conditions de travail équitables, aux bénévoles, pour assurer un appui juste et convergent, et au Conseil d'administration, pour la prestation de services répondant aux normes fixées dans les statuts de fondation de l'organisme.

Approches innovatrices de la gestion ou de l'administration

Les exemples qui suivent peuvent servir à illustrer l'innovation au sein des Phoenix Youth Programs :

- Intégration des clients, conçue pour recueillir la rétroaction, faire exprimer les préoccupations et encourager la cohésion de groupe, et spécifiquement :
  - réunions hebdomadaires de résidents à Phoenix House;

- soirées mensuelles du programme dans le Programme des appartements supervisés;
- sondages permanents au sein du Phoenix Centre for Youth (ciblant les clients du Programme de suivi et les clients du Phoenix Centre for Youth).

- Présentations de clients aux assemblées générales annuelles. Pour mettre en lumière l'importance des expériences des clients, les ordres du jour récents de l'assemblée générale annuelle comprenaient des présentations d'un client de chaque programme. Les seules autres présentations sont celles du président du Comité des finances et du directeur général.

- Ressources personnelles pour l'autogestion innovatrice (PRISM). PRISM est une formule de groupe d'adolescents, mise au point par David Wexler et visant à promouvoir la conscience de soi, la confiance en soi et les talents de communication, pour l'enrichissement personnel. Le programme PRISM fonctionne depuis 3 ans aux Phoenix Youth Programs et fait appel à ses «diplômés» passés comme coanimateurs.

- Retraites du personnel. Une occasion de réflexion, d'analyse et de renforcement de l'esprit d'équipe pour le personnel de toute l'Association, une fois l'an.

- Perfectionnement du personnel. En plus des budgets et des besoins de perfectionnement du personnel que chaque programme doit se donner, les innovations suivantes ont été mises au point :
  - le personnel du Phoenix Centre for Youth a une séance de rapport de 30 minutes au début de chaque journée de travail, avant l'ouverture du Centre;
  - le personnel du Phoenix Centre for Youth et de Phoenix House a une «journée de relâche» par mois, où il visite les organismes communautaires et assurent la liaison avec eux, pour susciter la collaboration et la compréhension au profit de leurs clients mutuels;
  - retraites du Programme des appartements supervisés une fois tous les deux mois, en partie pour donner un répit et de nouvelles occasions d'apprentissage aux personnes de soutien en résidence.

- Comité administratif. Ce comité se réunit mensuellement, avec la participation du directeur/coordonnateur de chaque programme, du directeur de la Programmation communautaire et du directeur général, pour élaborer les objectifs et la planification du programme et de l'Association.

- Comité de l'accessibilité. Le mandat de ce comité est de veiller au maintien d'un engagement permanent envers un environnement de travail sensible aux questions d'équilibre des sexes, d'orientation sexuelle, d'ethnicité, de capacité et de culture, et pour donner des ateliers mensuels du personnel pour l'atteinte de cet objectif.

- Réunions de développement du Conseil d'administration. Ces réunions ont pour objet d'établir les objectifs futurs de l'Association et de raffermir l'esprit d'équipe parmi les membres du Conseil.

- Réunions de planification stratégique. Ces réunions, qui ont lieu une fois l'an, sont l'occasion de resserrer la cohésion des objectifs de planification entre les membres du Conseil et les membres du personnel.

- Il y a un bureau communautaire au Phoenix Centre for Youth, à l'intention des organismes communautaires au service des jeunes qui offrent des services d'extension.

- Postes subventionnés pour l'été par le Programme d'emploi pour étudiants de la Nouvelle-Écosse.

- Postes subventionnés en partage des coûts avec la Clinique d'emploi africano-canadienne.

- Deux postes pour jeunes au Phoenix Centre for Youth, à savoir un poste dans l'entretien et un poste dans la coiffure.

- Reconnaissance de la Peter F. Drucker Foundation pour l'innovation et l'ingéniosité dans le Programme des appartements supervisés.

- Analyses environnementales externes préparées par Robertson Surrette, firme locale spécialisée dans la gestion des ressources humaines, et les étudiants de la maîtrise en administration des affaires de l'Université Dalhousie, aux fins de la planification stratégique de l'Association.

- Reconnaissance, par la Société canadienne d'hypothèques et de logement, en 1995, comme l'un des 55 meilleurs fournisseurs de services innovateurs aux sans-abri au Canada, aux États-Unis, en Australie et en Europe; reconnaissance, en 1997, par la Société canadienne d'hypothèques et de logement, comme finaliste du Concours des prix d'excellence en habitation.

Coûts en immobilisations

Il n'y a pas de coûts en immobilisations pour le fonctionnement des Phoenix Youth Programs. Les deux immeubles, Phoenix House et le Phoenix Centre for Youth, appartiennent à une fondation de bienfaisance locale et sont donnés en location aux Phoenix Youth Programs moyennant loyer limité. Les trois logements du Programme des appartements supervisés sont loués à des gestionnaires d'immeubles privés, pour un loyer calculé dans l'indemnité quotidienne versée par les responsables du financement des clients du Programme. Le matériel qui est acquis avec les dons n'est pas capitalisé, conformément à la politique de l'Association. À l'heure actuelle, tous les ordinateurs utilisés ont été soit donnés soit passés aux dépenses dans l'année de l'acquisition, conformément à la convention comptable type pour les organismes sans but lucratif.

Coût annuel de fonctionnement

Le coût annuel de fonctionnement pour l'année se terminant le 31 mars 1999 est de 914 838 $.

Sources de financement

Les sources de financement de l'Association sont doubles :

- Environ 70 % des fonds proviennent du ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse, selon un calcul rigoureux fondé sur une formule d'indemnités quotidiennes, en plus d'une subvention annuelle à l'appui du Phoenix Centre for Youth. Le ministère de la Santé s'est engagé à verser une subvention annuelle à l'appui du centre de santé du Phoenix Centre for Youth.

- Environ 30 % des fonds proviennent d'activités de souscription tenues en cours d'année. Ces 30 % comprennent le soutien recueilli auprès de simples particuliers, les dons des sociétés, les dons commémoratifs, les groupes religieux et les fondations.

Souscription de fonds

L'objectif de souscription pour l'année se terminant le 31 mars 1999 et de 250 000 $.

Les fonds de souscription proviennent de campagnes religieuses, de fondations, de particuliers, de clubs philanthropiques et de sociétés, ainsi que d'événements spéciaux. Voici un échantillon des activités de souscription de fonds tenues par les Phoenix Youth Programs en 1997 :

- une vente aux enchères d'articles ayant trait aux maisons, aux logements et à l'itinérance;
- déjeuner annuel de Noël;
- quille-o-thon;
- vente de Noël de poinsettias.

Les organismes communautaires ont aussi généré d'autres fonds à l'appui des Programmes jeunesse de Phoenix par des journées de détente, des tirages, des lavages d'automobiles, des événements spéciaux, des ventes, des conférences, des ventes aux enchères, des campagnes de recyclage de vêtements, divers bingos et un tournoi de golf.

Partenariats

L'année 1998 a vu naître un nouveau partenariat entre les Phoenix Youth Programs et certains membres bien en vue de la collectivité. L'objet de ce partenariat était d'organiser une présentation à diverses sociétés en vue d'obtenir leur soutien, par des appuis publics et des dons en nature.
Changements au budget depuis le début de l'Association

Le budget de l'Association a augmenté avec le développement des trois programmes subséquents, l'expansion correspondante de la clientèle et les coûts associés en ressources humaines et entretien permanent. Les postes budgétaires ne comprennent

pas les fournitures utilisées directement par les clients. Par exemple, jusqu'ici, les fonds souscrits n'ont pas servi à l'achat d'articles d'ameublement. Ces articles ont été donnés par des groupes communautaires, des entreprises et des personnes. L'Association s'est adaptée à l'augmentation du besoin de ressources financières en cherchant à élargir sa base d'appui; spécifiquement, en pressentant un plus grand nombre d'entreprises, d'Églises, de groupes de services et de fondations. En outre, elle s'est donné un plan stratégique articulé, en vue de trouver un financement convenable et stable du gouvernement provincial.

Caractéristiques innovatrices

Le processus budgétaire qui, au début, n'était qu'un ensemble de chiffres préparés par le Comité des finances (formé de membres du Conseil), a fait place en 1998 à un processus qui oblige tous les responsables de programme à préparer leurs demandes budgétaires et à les soumettre au Comité des finances. Chaque directeur ou coordonnateur reçoit des états financiers mensuels et doit voir à la bonne gestion de son programme, dans les limites de son budget.

Au niveau local, l'Association a ceci de particulier qu'elle n'est pas tributaire uniquement du gouvernement fédéral pour son financement. Cependant, un grand objectif de souscription n'est ni réaliste ni réalisable. Par conséquent, l'Association est fondamentalement «financée à déficit», ce qu'on peut définir comme la prévision des dépenses et du taux d'occupation dans les résidences, suivie du calcul du solde nécessaire pour régler les dépenses de fonctionnement, qui est alors souscrit.

PRINCIPE D'ACTION OU APPROCHE D'ENSEMBLE

Le principe d'action qui guide les Phoenix Youth Programs a donné la vision et l'engagement qui ont propulsé cette Association depuis sa naissance en 1984 au statut qu'elle occupe aujourd'hui comme service nationalement reconnu, innovateur et complet pour les jeunes itinérants en Nouvelle-Écosse La conviction des fondateurs est que les jeunes méritent fondamentalement un foyer sûr et une chance de faire l'expérience de soutiens d'aide ou d'occasions d'améliorer leur vie. On est fondamentalement convaincu que chacun mérite le respect, la dignité et l'estime de soi que ces conditions peuvent contribuer à maximiser. Les programmes, le personnel, les bénévoles, les membres du Conseil, les lignes directrices en matière de comportement, et les objectifs de développement continu sont tous articulés sur la détermination de maintenir l'intégrité de l'alliance entre les jeunes clients et la personne offrant le soutien, et d'offrir les services en tenant compte de l'expérience personnelle, du sexe, de la capacité, de l'ethnicité, de la classe et de l'orientation sexuelle.

Les Phoenix Youth Programs savent qu'il n'y a pas de solution unique à la réalité de l'itinérance des jeunes, parce qu'il n'y a pas de problème unique. Il faut s'employer avec beaucoup de soin à tirer des leçons des expériences des clients; à les écouter se raconter avec ouverture et à demander ce qu'il faut pour les aider. Lorsqu'un jeune du Phoenix Centre for Youth ne cache pas sa joie en recevant une paire de bottes d'hiver, parce qu'il n'a jamais eu autre chose que des sandales à se mettre dans les pieds pendant les saisons froides, les bénévoles qui sont là lui demandent de quoi d'autre la vie l'a privé. Lorsqu'un résident de Phoenix House refuse de prendre son repas avec le grand groupe, un membre du personnel s'assoit avec lui pour l'écouter raconter comment il a été gavé de force à la table familiale par un père violent. Lorsqu'un client du Programme des appartements supervisés prend la chaîne stéréo de son compagnon de chambre sans permission, la personne de soutien en résidence apprend que le jeune homme croit qu'il sera bientôt privé de toutes les occasions qui s'offrent à lui, comme il l'a été de toutes les autres «bonnes choses» qui lui sont arrivées dans la vie. Une cliente du Programme de suivi revient à son conseiller principal de Phoenix House lui raconter qu'elle entend encore ses mots d'appui, deux ans après sa sortie du programme.

Ces exemples concrets sont ce qui nourrit la vision de l'Association, ce qui la pousse à continuer de travailler à rechercher des solutions à la foule de problèmes qui précèdent et remplacent l'itinérance des jeunes. Les clients sont l'élément central dans l'élaboration des politiques et des programmes, et les pratiques et opérations quotidiennes des programmes ne doivent jamais s'éloigner de ces réalités.

Chaque programme a été créé en fonction des besoins multiples de la population de jeunes servis par l'Association. À Phoenix House et dans le Programme des appartements supervisés, il y a un lit dans une chambre à coucher privée pour chaque résident, il y a de quoi manger, il y a une maison sûre où vivre. Pour tous les clients, il y a des enseignants, des services de santé, du counselling de soutien, des cours de musique, des ateliers d'estime de soi, des coupes de cheveux, des rassemblements de copains, des douches et une buanderie, des loisirs planifiés, des voyages de camping, et d'innombrables occasions offertes par les ressources réunies par le personnel, les bénévoles et les membres du Conseil. Tous conjuguent leurs efforts pour assurer un continuum à long terme de soins pour les jeunes sans-abri.

Les Phoenix Youth Programs se sont démarqués dans la collectivité du Halifax métropolitain comme une voix à écouter, en matière d'itinérance des jeunes, de pauvreté, de besoins de logement, de discrimination, de potentiel des jeunes, et pour ce qui est des nombreux problèmes sociaux enracinés dans ce grand contexte. Des conférenciers cherchent à susciter l'appui et l'aide financière de la

collectivité, ainsi qu'à l'éclairer sur la vraie vie, les rêves et les espoirs des jeunes qui luttent pour faire leur place dans le monde. Les activités d'extension des écoles et des groupes jeunesse visent à offrir des solutions de rechange à l'exploitation ou aux conditions de vie dangereuses. À chaque occasion, on trouve des mots pour détruire les mythes entourant les jeunes à risque et faire place à la vérité.

NOTES

1. Les renseignements de base sur le Projet des femmes du centre-ville sont fondés sur le premier rapport trimestriel (janvier 1995) du projet et sur une interview avec Jannit Rabinovitch.

2. «Quatrième (et dernier) rapport trimestriel, Projet des femmes du centre-ville» (décembre 1995).

3. Jannit Rabinovitch a trouvé un emplacement, rédigé une proposition pour 25 logements hors marché pour femmes, obtenu l'accord préliminaire de la ville de Victoria pour la vente du terrain, et mobilisé quelque 2 millions de dollars de la Commission de gestion du logement de la Colombie-Britannique. Malheureusement, la ville a par la suite refusé de vendre le terrain, et la Commission de gestion du logement a refusé d'affecter les fonds à un autre terrain.

4. Les Phoenix Youth Programs sont le nouveau nom de l'organisme jadis connu sous le nom d'Association pour les services de longue durée pour les jeunes. À son assemblée générale annuelle d'avril 1998, l'Association a officiellement changé de nom. La raison principale du changement est que le phénix, symbole d'espoir et de renouveau, est l'image qui a inspiré la création de l'organisme. Phoenix House, le premier projet de l'organisme, et le Phoenix Centre for Youth, sont les deux projets les plus connus, qui ont provoqué une grande sensibilisation du public.

Visitez notre page d'accueil à l'adresse suivante : www.schl.ca

61713

13-06-05