COMMENT APPROCHER DES PARTENAIRES POTENTIELS ?

L'EXPÉRIENCE DE L'ARMÉE DU SALUT D'OTTAWA (OTTAWA, ONTARIO)

L'Armée du Salut offre de l'aide d'urgence aux personnes dans le besoin à Ottawa. Ses programmes concernent divers besoins, notamment le soutien au logement, les dépendances, le soutien communautaire et familial, les services juridiques et le soutien spirituel.

Savoir tirer profit de ses expériences antérieures

Les expériences antérieures peuvent être utiles dans l'établissement de partenariats. Avant de se joindre à l'organisation, le directeur général de l'Armée du Salut occupait un poste de gestionnaire au sein de la Ville d'Ottawa. Ceci s'est avéré un grand avantage. D'une part, il connaissait déjà l'organisation et la gamme de services offerts. D'autre part, son expérience à la Ville d'Ottawa lui a permis d'acquérir une compréhension globale du secteur de l'itinérance. En tant qu'administrateur pour la Ville, il avait concentré ses efforts sur le système dans son ensemble plutôt que sur le fonctionnement d'une agence en particulier. Cette vision élargie permettait de voir les lacunes, les forces et les faiblesses dans l'ensemble du réseau. Une fois embauché

à l'Armée du Salut, il a été en mesure d'appliquer cette approche afin de lier son agence à un réseau plus large de fournisseurs de services complémentaires.

Mettre l'accent sur la complémentarité

Sa motivation première était de maximiser les services en fonction des ressources disponibles. Pour cela, il fallait parler aux autres organisations qui œuvrent dans le même secteur.

À l'époque, l'approche Logement d'abord était toute nouvelle pour la Ville. Il s'agissait d'un changement tant au niveau des pratiques que des responsabilités des agences. En effet, selon l'ancienne approche, pour accéder au logement, les personnes devaient être « prêtes au logement ». Concrètement, cela voulait dire que l'Armée du Salut appelait un partenaire lorsqu'il y avait un certain nombre de personnes prêtes à intégrer un logement. Cependant, ce partenaire retournait parfois la personne au refuge en disant qu'elle n'était pas prête à intégrer un logement, et ce, pour toutes sortes de raisons (économiques, de santé mentale et physique, etc.). L'Armée du Salut se retrouvait donc avec l'ensemble de la clientèle que les autres agences ou hôpitaux ne pouvaient pas servir, ce qui nuisait à la prestation de services de l'Armée du Salut.

Dans l'approche Logement d'abord, le client est le point central de la discussion avec les partenaires potentiels. Ceci a amené les agences, lesquelles pouvaient travailler chacune de leur côté, à revoir leurs façons de faire. Le directeur général admet qu'au départ, il y avait une certaine méfiance et de la crainte, ce qui est un réflexe attendu. Après l'adoption de la nouvelle approche, les agences ont dû se réunir autour de la même table, se parler, contribuer aux solutions et commencer à réfléchir à comment elles se complétaient les unes les autres. Cela est particulièrement important dans l'approche Logement d'abord, parce que, contrairement à l'ancienne approche, les services offerts par les agences continuent d'être prodigués une fois que la personne est logée.

Ouverture d'esprit

Le plus gros problème qu'il a observé est le dédoublement des services dans les refuges : « Combien avons-nous besoin de centres d'accueil qui offrent les mêmes services, qui réfèrent les clients aux mêmes endroits? » Ce dédoublement peut nuire aux clients ayant des besoins complexes, alors qu'une flexibilité et une ouverture à d'autres façons de faire permettraient aux programmes existants de mieux fonctionner pour un plus grand nombre de clients.

Construire un réseau

Dès sa première semaine en service, le nouveau directeur général avait pris rendez-vous avec d'autres agences pour aborder la question du dédoublement des services. Comment les a-t-ils approchées? Il a tout simplement ciblé des agences faisant partie du réseau de l'Armée du Salut et les a contactées par courriel ou par téléphone. Il connaissait déjà certaines personnes, mais ne s'est pas limité à celles-ci. Il voulait aussi communiquer avec d'autres organisations qu'il ne connaissait pas du tout, mais qui servaient la même clientèle et faisaient à peu près le même travail. Il a donc fait une liste des organisations du milieu et leur a demandé d'identifier les autres agences avec lesquelles ils étaient en relation. Il prenait ensuite contact avec celles-ci. L'objectif était de connaître les points de vue des agences et de comprendre comment chacune percevait son rôle et le système en général.

Planifier les rencontres

Lorsqu'il planifiait des rencontres, le directeur général prenait soin de clairement énoncer le but de la rencontre, en insistant sur le fait qu'il s'agirait d'un échange d'information dont chacun pouvait bénéficier. Pour lui, il était nécessaire que chacune des parties participe à ces rencontres en faisant preuve d'ouverture d'esprit, d'écoute, de respect et de volonté

de partager : « Il faut poser des questions et être prêt à partager au moins autant que ce qu'on s'attend des autres. » Il s'assurait de bien préparer les rencontres en faisant de la recherche sur l'organisation rencontrée et sur les résultats attendus. « En somme, il faut réussir à la fois à établir un lien de confiance et à discuter d'enjeux concrets liés aux activités des organisations sollicitées. »

Comprendre le réseau

La logique derrière ces rencontres était de comprendre le réseau, soit de savoir :

- comment les agences voyaient leurs rôles respectifs;
- ce qu'elles considéraient être leurs forces;
- comment elles percevaient leur place dans l'ensemble du réseau;
- quels étaient leurs points de vue sur l'Armée du Salut (sa place, ce qu'elle faisait bien et moins bien, ce qu'elle devrait faire ou cesser de faire).

Cette façon d'amorcer les rencontres entre agences qui pourraient potentiellement devenir partenaires avait comme avantage de valoriser le point de vue de l'autre et d'obtenir un regard extérieur sur sa propre organisation. À la fin de ces rencontres, les participants s'entendaient toujours sur un prochain rendez-vous pour discuter de sujets plus précis : « Les gens sont toujours ouverts à voir comment on peut mieux travailler ensemble, mieux collaborer ou connaître ce que l'un et l'autre fait. Moi, j'ai appris beaucoup de choses utiles que je ne savais pas. » Cela permettait également aux employés de différentes agences de se rencontrer.

Ces rencontres se sont avérées très informatives pour le directeur général. Elles l'ont aidé à mieux connaître les agences, notamment celles qui travaillent dans des contextes différents. Elles lui ont permis de valider la pertinence du travail accompli par chacune, de constater l'écart entre les besoins et les services rendus, d'avoir une discussion franche sur la répartition des services souhaitée et de réaliser qu'il faut parfois laisser aller certains pans du travail parce que d'autres les font mieux. Finalement, elles ont également permis d'obtenir l'appui d'autres agences et de créer des liens en vue de développer des partenariats.

L'objectif poursuivi n'est pas de poser des questions indiscrètes sur le nombre d'employés, la taille du budget ou les sources de financement, par exemple. L'objectif est plutôt d'envisager la prestation de services autrement, de façon plus complémentaire, et d'agir concrètement à la suite à ces rencontres, malgré la résistance possible, mais souvent passagère.

> « Le plus important, c'est de croire au principe qu'en se complétant, on n'a rien à perdre, mais tout à gagner, tant les agences que les clients. Il faut être convaincu de ce principe-là, sinon ça ne sert à rien de solliciter des rencontres. »

L'importance des rencontres

Ces rencontres initiales ont également servi de pont pour étendre la discussion à des groupes plus larges. Une fois le rapport établi et les résistances initiales tombées, la prochaine étape était naturellement d'inclure petit à petit d'autres intervenants et d'autres secteurs d'activité dans la discussion. La Ville d'Ottawa a aussi contribué à faciliter les rapprochements en organisant plusieurs séances d'information. Celles-ci permettaient aux représentants des diverses agences de se rencontrer et de poursuivre les discussions après les réunions officielles avec la ville.

Le fait d'organiser des rencontres régulières avec les organisations du milieu permet d'informer les instances publiques des problèmes auxquels la clientèle est confrontée (services adéquats ou inadéquats). Le fait que des interlocuteurs différents répètent le même message plusieurs fois aide à montrer l'importance des failles dans le système. Le message est ainsi mieux reçu, parce qu'aucune organisation n'est blâmée directement.

On n'établit pas de partenariats sans résistance. Pourtant, il faut poursuivre la conversation avec les organisations récalcitrantes, puisque la résistance ne dure généralement pas très longtemps. Dans le cas contraire, le fait de continuer à inclure les organisations plus hésitantes (même les plus difficiles) dans les rencontres assure que tous les acteurs concernés sont à la table et que le dialogue est ouvert et se poursuit. Il est essentiel de comprendre ce que les organisations les plus fermées ont à dire et pourquoi elles le disent. Il se peut que tranquillement, ces organisations finissent par se rendre compte qu'elles ne peuvent plus travailler seules de leur côté et, alors, une collaboration devient possible.

Consulter, c'est mobiliser

Les consultations avec les organisations du milieu et avec la collectivité ont permis de :

- faire consensus sur la nécessité de centraliser le plus possible l'accès au logement des clients afin d'éviter les dédoublements ou les contradictions dans l'offre de services;
- diminuer la compétition entre les organisations pour l'accès au logement.

La fonction de « localisateur de logements », conçue en partenariat avec la Ville d'Ottawa, a été attribuée à l'Armée du Salut en raison de son expérience et du travail qu'elle accomplit. Cela signifie donc qu'un client qui se présente à une organisation pour une insertion en logement sera référé à l'Armée du Salut, qui devient la porte d'entrée. Dans le cadre de la fonction de « localisateur de logement », les travailleurs responsables des cas, qui font partie d'une équipe plus large, rencontrent les propriétaires, leur décrivent la situation et s'assurent de leur engagement à offrir des logements. Ces travailleurs se retrouvent donc à dénicher des logements pour un ensemble d'organisations et non seulement pour les clients de l'Armée du Salut. Ces logements sont inscrits dans une banque de données qui permet de savoir combien de places sont disponibles chaque mois, où elles sont situées, quelles sont les préférences des propriétaires, quelles sont les caractéristiques des clients, etc. C'est donc une façon beaucoup plus efficace et équitable de jumeler les clients et les logements, qui favorise le maintien de relations à long terme.

S'engager dans un partenariat, c'est aussi comprendre que chaque organisation a le devoir d'entretenir la conversation entre partenaires. Des fonds sont octroyés pour la prestation de services et chaque agence a la responsabilité de faire du mieux qu'elle peut pour établir et maintenir des liens avec les autres, d'accepter d'entendre des choses parfois difficiles et d'être capable d'écouter, en gardant à l'esprit que les agences travaillent *ensemble* pour offrir des services à la clientèle, qui constitue le point de départ.

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publicentre-EDSC . Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur DC, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).
Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2017. Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF Nº de cat. : Em12-37/2017F-PDF ISBN/ISSN : 978-0-660-23650-6
EDSC Nº de cat. : SSD-197-10-17F