

# TRANSFORMER L'ORGANISATION PAR LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

## LE CAS DU CENTRE DAVID BUSBY (BARRIE, ONTARIO) ET DE LA SIMCOE COUNTY ALLIANCE TO END HOMELESSNESS (SCATEH)



Situé à Barrie (Ontario), le David Busby Street Centre (centre Busby) se consacre à la réduction de l'incidence de la pauvreté, de l'itinérance, du chômage, des dépendances et des problèmes de santé mentale au moyen de sensibilisation et de services aux participants de la ville de Barrie et des environs. Le centre Busby a ouvert ses portes en 1993. On y trouve un centre de jour, un service centralisé de prise en charge et des programmes mobiles de proximité, et il sert plus de 2 200 personnes et familles par année. Le centre est un membre actif de la Simcoe County Alliance to End Homelessness (SCATEH), dont sa directrice générale, Sara Peddle, est actuellement la présidente.

La SCATEH est un mouvement local visant à prévenir et à combattre l'itinérance dans le comté de Simcoe au moyen de stratégies coordonnées, de défense des intérêts et de sensibilisation. L'alliance reconnaît qu'il faut que l'ensemble de la collectivité se mobilise pour changer les conditions sociales.

La SCATEH est une coalition sans but lucratif à l'échelle du comté de Simcoe qui comprend 70 personnes et organismes. Elle a trois activités principales :

- coordonner le système de soins afin de mettre fin à l'itinérance;
- militer afin que les clients aient accès aux systèmes et que les politiques soient modifiées en vue de mettre fin à l'itinérance;
- sensibiliser la population à l'itinérance dans le comté de Simcoe.

En tant que coalition, la SCATEH est particulièrement bien placée pour avoir un impact collectif. Ses efforts se concentrent sur la création d'un système coordonné de soins pour s'attaquer à l'itinérance de façon proactive et stratégique. L'efficacité d'un système coordonné a été prouvée et la SCATEH est déterminée à travailler en partenariat avec la collectivité.

Au fil des ans, la SCATEH a établi des partenariats durables avec les organisations membres. Le comité directeur central est responsable de la coordination et de la mise en œuvre, ainsi que de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Composée de représentants des sections locales et de conseillers du gouvernement et de Centraide,

« Le passage à l'approche Logement d'abord a été radical : la SCATEH a adopté cette philosophie sans réserve et s'emploie à la transformer en programme concret. Notre campagne d'information sur cette approche et son incidence sur notre région est toujours en cours. Si, pour certains, il s'agit d'une approche qui va de soi, d'autres ont du mal à bien la saisir. À certains égards, les changements sont radicaux du point de vue du travail social. Nous prônons la déprofessionnalisation des services, en quelque sorte, en incitant les intervenants à devenir des gens auxquels il est facile de s'identifier. Cela se traduit par un changement de culture : la façon dont nous fournissons les services aux sans-abri change. Il est donc important de pouvoir compter sur une personne qui comprend ce changement, réfléchit aux tendances et se tient au fait des recherches et de la formation. »

le comité directeur met sur pied des groupes de travail au besoin, et en assure la supervision et la coordination.

La SCATEH est composée de cinq sections locales : North Simcoe, South Simcoe, Orillia et les environs, Barrie et South Georgian Bay. Les sections locales exécutent le mandat de la SCATEH sous la supervision et la coordination du comité directeur central. Toutefois, en raison de la diversité régionale, il est impossible d'adopter une approche standard pour les partenariats et Logement d'abord. La SCATEH s'efforce de fournir la formation réciproque nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie Logement d'abord à toutes les agences associées au sein du comté de Simcoe. Cela comprend par exemple de la formation sur l'outil d'aide à la prise de décisions concernant la priorisation des services, les techniques d'entrevue motivationnelle,

la sensibilisation aux cultures autochtones, la formation en autogestion des soins ainsi que des ateliers sur le deuil et la perte. La SCATEH gère également des projets visant à renforcer la capacité de Logement d'abord dans la région, y compris l'embauche d'un responsable de la recherche de logement pour intervenir auprès des propriétaires et constituer un parc de logements.

### **L'approche « accès sans fausse route »**

La démarche No Wrong Door (« accès sans fausse route ») est une initiative qui est d'un grand intérêt du point de vue de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance et qui a changé l'organisation. En 2010, dans le cadre de ses fonctions de directrice générale du centre Busby, Sara s'est rendue à Cambridge, où elle a visité un modèle de centre de services. L'installation

regroupait, sous un même toit, un grand centre de jour, une cuisine communautaire, un étage entier de logements autonomes à long terme et un refuge d'urgence à un autre étage. À son retour à Barrie, elle a fait part de son enthousiasme à ses collègues et a organisé une présentation à Barrie par une des fondatrices du centre de Cambridge, Anne Tinker, afin « d'inspirer la collectivité de Barrie ».

C'est ainsi que le projet a démarré. Afin de réunir les partenaires communautaires, le centre a embauché un consultant pour aider au développement du centre de services. À l'époque, quelques organismes qui étaient à la recherche de locaux dans la collectivité ont décidé de collaborer à un projet d'espace commun. Ils ont trouvé des locaux avec l'aide du nouveau groupe Barrie Pathways. À partir de ce projet, ils ont créé l'approche « accès sans fausse route », qui n'a pas cessé d'évoluer depuis. Également par le truchement de la SCATEH, il s'agissait d'offrir un point d'accès décentralisé (quelques points d'accès différents menant tous au point central) pour que les clients, quel que soit leur point d'entrée, obtiennent l'aide dont ils ont besoin ou se voient offrir un logement adéquat.

### **Conception d'un système coordonné de soins**

Afin d'atteindre cet objectif, tous les intervenants devaient accepter de prendre part à un groupe de travail sur l'accès coordonné et l'aide à la recherche de logement pour leur région. La SCATEH compte plus de 70 partenaires dans le comté de Simcoe, et il

n'a pas été facile de les rallier tous autour du même objectif. Un spécialiste a été invité à rencontrer l'ensemble des participants pour démarrer le processus, parler de la conception du système et présenter des points de vue différents sur la façon de s'organiser. Le fait de pouvoir expliquer la valeur et les rouages du système du point de vue de l'approche Logement d'abord a permis de préciser le travail à accomplir, de présenter des pratiques exemplaires et d'établir un système où les clients sont accueillis même s'ils ne frappent pas à la bonne porte et, s'il y a lieu, chaleureusement redirigés vers le bon endroit.

Le plus grand défi a été de mettre le système sur pied. Il est ressorti des réunions qu'il existait un important noyau central d'organismes œuvrant auprès des personnes sans abri et extrêmement pauvres. Le fait de se faire expliquer les réalités du système et de prendre connaissance du rôle de chacun a rendu les choses plus claires pour l'ensemble des partenaires. Les participants ont ainsi pu retourner dans leur organisme respectif avec un projet commun en tête, avec des délais à respecter et des buts à atteindre. La sensibilisation est un processus à long terme. Dans le cas de la SCATEH, la stratégie a consisté à mobiliser d'abord les travailleurs de première ligne, pour qu'ils puissent transmettre l'information sous diverses formes (par exemple, des vidéos, plutôt que des documents papier, servent à communiquer l'information).

Une autre réunion a été organisée dans la semaine suivant la formation initiale

afin d'établir un plan d'action et de définir le rôle de chaque organisme dans le processus d'accès coordonné et d'aide à la recherche de logement, qui est en constante évolution. Cette réunion a permis de constater que les partenaires entretenaient déjà d'excellentes relations les uns avec les autres, ce qui a donné à chacun encore plus de moyens. Bien entendu, il y avait certains problèmes, mais les partenaires ont convenu que la meilleure façon de les régler était d'avoir des discussions franches au sujet des règles d'engagement. Cela a mené à une définition plus claire des rôles et à une meilleure répartition des tâches.

### **La communication bidirectionnelle**

La mise en œuvre du processus se poursuit, alors que les organismes participants raffinent leurs ressources et leurs partenariats au sein des collectivités. L'un des aspects importants d'un partenariat est de s'assurer que l'information circule dans les deux sens, ce qui améliore la prestation des services. Dans le cas de la SCATEH, chaque section locale fait rapport de la situation dans sa région (tendances actuelles, défis, pratiques exemplaires, etc.) lors de la réunion mensuelle du comité directeur central à laquelle assistent des partenaires communautaires. L'information concernant les projets particuliers est également communiquée à l'ensemble des partenaires. Que cette communication prenne la forme d'un simple bulletin, d'un bref courriel à diffusion générale ou des comptes rendus des réunions du comité directeur ou des sections locales informant les partenaires de l'état

«La section locale de Barrie de la SCATEH a mis en place un système d'accès décentralisé. Tous les refuges, les programmes centraux de prise en charge et les services de logement passent par les points d'accès décentralisé pour amorcer l'évaluation du niveau d'urgence des personnes et des familles. Ces évaluations font l'objet d'un examen et d'un tri par les services de logement et les organismes dotés de la capacité d'offrir du soutien en matière de gestion des cas à domicile. Les dossiers sont donc confiés à des gestionnaires de cas œuvrant dans divers organismes ainsi qu'au travailleur de soutien au logement pour le suivi (au besoin) et le soutien supplémentaire. En travaillant de concert, le travailleur de soutien au logement et le gestionnaire de cas sont en mesure de trouver un logement au client, puis de lui offrir les mesures de soutien dont il a besoin. Le gestionnaire de cas devient le point à partir duquel le client peut obtenir les services dont il a besoin pour établir un réseau de soutien communautaire. En d'autres termes, les clients sont dirigés vers un processus centralisé, qui ensuite les confie au service de gestion de cas et de logement le plus approprié.»

d'avancement du projet et leur demandant de faire part de leurs questions et préoccupations, il est essentiel qu'elle soit continue. L'organisme profite par ailleurs des forums semestriels pour échanger de l'information, fixer des objectifs précis et mobiliser la collectivité. Les forums servent à faire le point, à déterminer s'il y a lieu d'apporter des ajustements et à établir comment les collectivités peuvent s'entraider.

### **Ne pas perdre de temps et maintenir l'élan**

En réfléchissant au processus, la directrice générale du centre Busby avoue que le manque de temps est un obstacle important. La capacité des organismes est mise à l'épreuve de multiples façons. Les intervenants sont fatigués, mais en même temps motivés. La bonne formule, c'est d'avoir recours, à parts égales, au leadership des petits organismes pour la créativité et la souplesse, et au leadership des grands organismes pour la créativité et les ressources. Un autre défi consiste à maintenir

l'élan parmi les partenaires. Les organismes principaux doivent faire preuve de créativité pour assurer la mobilisation continue des partenaires. Il s'agit essentiellement de guider les partenaires et de s'assurer que, même avec des ententes écrites, chacun comprend la tâche à accomplir. Malgré les difficultés, il est valorisant de travailler en partenariat et le centre Busby en a grandement tiré parti.

« Lorsque une synergie commence à naître entre les partenaires, il est très important de saisir l'occasion et de ne pas tourner le dos. Nous avons la chance de compter parmi nos partenaires communautaires quelques tables qui travaillent en parfaite synergie. »

La création d'une telle alliance a demandé de la patience. S'il est facile d'établir des

partenariats, la mise sur pied d'un programme peut prendre du temps (entre un et deux ans, parfois plus). Tout dépend de la capacité de l'organisation à prendre des décisions, à demeurer motivée face aux changements et à s'assurer que l'alliance continue de progresser. La plus grande réalisation de la SCATEH a été de bâtir un solide réseau pour assurer le succès de l'initiative Logement d'abord et d'inspirer un changement de culture dans l'organisation. Changer la culture, c'est aussi changer la façon d'envisager et d'accomplir son travail. Il faut remettre les pratiques en cause et accepter le sentiment d'insécurité qui en découle. Il faut aussi convaincre les employés, même les plus pessimistes d'entre eux, que tout s'arrangera pour le mieux. Il faut sensibiliser les gens et prendre le temps de les tenir au courant de la situation, autant durant les mauvais moments que les bons. Enfin, il faut s'efforcer de bien comprendre les principes et le processus de Logement d'abord.