

Logement de transition avec suivi intensif:

de nouveaux partenaires pour innover

— Résumé —

Ce texte fait partie d'une banque de 50 récits de pratiques d'intervention en itinérance qui ont été réalisés avec quatre *Équipes Itinérance* du Québec (Hurtubise et Babin, 2010) et les trois équipes cliniques du projet *Chez soi* à Montréal (Hurtubise et Rose, 2013).

Ce récit présente une entente particulière de collaboration entre une Équipe itinérance, un Office Municipal d'Habitation (OMH) et un organisme communautaire qui a développé un service d'aide et d'accompagnement vers un logement. L'entente permet de favoriser l'accès par des personnes en situation d'itinérance à des logements de transition dans un parc d'habitations à loyer modique (HLM). Le récit présente les conditions d'émergence de ce type d'entente, le processus de négociation, ainsi que les ajustements réalisés en cours de route.



RAWKU5, 2008. Certains droits réservés. CC

« Ces logements de type studio sont mis à la disposition par l'OMH, mais la responsabilité de percevoir les loyers et de faire le suivi de la clientèle est assumée par les intervenants de l'Équipe et de l'organisme communautaire »

Équipe Itinérance CSSS-IUGS
Sherbrooke

Des conditions d'émergence

Le projet de logement de transition avec suivi intensif prend naissance à l'occasion de réflexions entamées par certains acteurs présents à la Table de concertation en itinérance de la ville, dont fait partie l'Équipe itinérance. Au fil du temps, cette Table a permis à divers acteurs qui n'avaient traditionnellement pas l'habitude de se côtoyer, à travailler ensemble pour analyser plus globalement la question complexe de

l'itinérance sur le territoire. Un problème plus spécifique d'accès et de maintien en logement de certaines personnes itinérantes est alors soulevé par un partenaire de la Table et porté à l'attention de l'organisateur communautaire de l'Équipe

Un organisme communautaire ayant récemment développé un service d'aide au logement était confronté au défi de favoriser l'accès et le maintien de sa clientèle dans le marché locatif privé. Pour surmonter cette difficulté, l'organisme considérait la possibilité d'acquérir un immeuble à logements. Dans un souci de collaboration avec les partenaires de la Table de concertation en itinérance, l'organisme décide de consulter l'organisateur communautaire de l'Équipe afin de s'assurer qu'aucun organisme n'était sur le point de développer un même type de projet. Les échanges avec l'organisateur communautaire de l'Équipe ont alors permis de faire émerger de nouvelles idées. Ainsi, en plus de la possibilité pour l'organisme de devenir propriétaire d'un immeuble à logements, un partenariat avec l'OMH pour l'accès à des logements a été évoqué. À partir de ces considérations, une entente a été envisagée.

Le projet de logement de transition implique un partenariat entre l'Équipe itinérance, l'organisme communautaire et l'OMH. Globalement, l'entente vise à permettre à des individus en situation d'itinérance et caractérisés par une difficulté importante d'accès à un logement conventionnel dans le marché locatif privé, de bénéficier d'un espace de logement de qualité. Le projet vise aussi à permettre à ces individus d'expérimenter la stabilité et de développer les habiletés nécessaires pour conserver leur logement. Ces logements de type studio sont mis à la disposition par l'OMH, mais la responsabilité de percevoir les loyers et de faire le suivi de la clientèle est assumée par les intervenants de l'Équipe et de l'organisme communautaire. Ainsi, une entente tripartite a été conclue. Cette entente fait office de bail entre l'OMH d'une part, et l'organisme communautaire et l'Équipe d'autre part.

Leadership de l'organisateur communautaire de l'Équipe pour la rédaction de l'entente concernant le projet

L'organisateur communautaire de l'Équipe itinérance animera les rencontres en vue de l'élaboration de l'entente. Son leadership s'est traduit par une volonté de mettre en place un projet qui respecte l'autonomie et la culture d'intervention de chaque partenaire, tout en répondant à un besoin reconnu par l'ensemble de la communauté des intervenants en itinérance.

Une première rencontre de travail réunissant l'organisateur communautaire de l'Équipe, le directeur de l'organisme et celui de l'OMH a permis de formuler les grands principes de l'entente. Puis, l'organisateur communautaire s'est chargé de rédiger un document préliminaire qui faisait la synthèse des éléments discutés lors de la première rencontre. Ce document a ensuite été amendé dans la foulée du processus de négociation entre les trois partenaires du

projet. En tout, quatre à cinq rencontres ont eu lieu entre les trois promoteurs du projet. Tout au long du processus de négociation et d'élaboration de l'entente, l'organisateur communautaire avait le souci que la culture et l'autonomie de chacun des partenaires soient respectées. Il était aussi primordial pour lui que le projet ait une légitimité, en d'autres mots, qu'il réponde à un besoin de l'ensemble de la communauté d'intervention en itinérance. Ainsi, **afin de protéger la perspective de lutte à l'itinérance du projet, le comité a convenu d'inscrire dans l'entente que seule la clientèle desservie par l'Équipe et le service de l'organisme était concerné par le projet.** Cela avait pour objectif d'éviter que d'autres secteurs du CSSS ou de l'organisme communautaire soient tentés de placer leur clientèle dans les logements de transition, ce qui aurait trahi, en quelque sorte, l'essence du projet.

La négociation : susciter de l'ouverture et assumer des risques

Deux modalités de cette entente formalisée viendront encadrer les rapports entre les trois acteurs. Ces modalités, que nous nommerons le partage du risque financier et la responsabilité clinique partagée, vont réduire les appréhensions de l'OMH à participer au projet tout en créant une « relation d'affaires » particulière entre l'Équipe et l'organisme communautaire. L'adhésion de l'OMH au projet s'avère essentielle pour les deux autres partenaires, compte tenu de la nécessité d'avoir accès à des logements de qualité à prix abordable. Le marché actuel du logement privé n'est pas en mesure d'offrir ce type de logement. La contribution essentielle de l'OMH est son consentement à ce que huit logements soient consacrés au projet. L'Équipe et l'organisme communautaire doivent donc offrir des avantages intéressants à l'OMH pour susciter son adhésion au projet.



krappweis, 2012. Certains droits réservés. CC

Selon les règles habituelles de l'OMH, pour accéder à un logement social, un individu doit résider sur le territoire depuis au moins un an et démontrer que son niveau de revenu lui permet d'être admissible à un logement social. **Étant donné que la clientèle desservie par l'Équipe itinérance et l'organisme communautaire erre souvent de ville en ville et n'est pas toujours en mesure de présenter une preuve de revenu, les critères traditionnels d'admissibilité de l'OMH étaient peu réalistes.** Les partenaires se sont donc entendus pour que ces critères de l'OMH ne soient pas pris en compte. De plus, l'OMH a accédé à la demande des deux autres partenaires qui consistait à fixer le montant du loyer au minimum prévu par le *Règlement sur les conditions de location des logements à prix modique*, peu importe le revenu des locataires. Cette condition permettait ainsi à l'Équipe et à l'organisme de minimiser les pertes financières en cas de non-paiement du loyer par leur client.

L'entente fait en sorte que l'OMH ne coure aucun risque de perte financière en louant

des logements à la clientèle de l'Équipe et de l'organisme communautaire. En effet, il est convenu dans l'entente que ces deux partenaires garantissent le paiement des loyers fixés pour leur clientèle en cas d'inoccupation ou de non-paiement par les participants. Cette responsabilité financière partagée prévoit que les coûts relatifs au logement inoccupé ou au loyer non payé seront divisés en deux et remboursés par les deux partenaires, et ce, peu importe l'organisme auquel est rattachée la personne. Par exemple, si à la fin de l'année, le projet a une perte de 5000 \$ imputable à un non-paiement de loyer ou à l'inoccupation des logements, l'Équipe et l'organisme communautaire devront payer chacun 2500 \$ à l'OMH.

De plus, en vertu de l'entente, les représentants de l'OMH peuvent s'assurer que l'Équipe et l'organisme communautaire ne se déchargeront pas de leur responsabilité du suivi psychosocial en intégrant leur clientèle dans un HLM. Il est prévu dans l'entente que les deux équipes sont responsables du suivi intensif auprès de leur clientèle respective. Cependant, le suivi du client qui, de prime abord, incombe à un partenaire, peut parfois être exercé de façon informelle par l'autre partenaire. Ce type de

collaboration, qualifiée de sentinelle, permet d'éviter que la situation d'un individu se détériore. Lors de sa tournée de perception des loyers, l'intervenant de l'organisme communautaire peut profiter de l'occasion pour recueillir des informations sur le participant en lien avec le travailleur social de l'Équipe itinérance et lui faire un topo de la situation. L'échange d'informations peut se faire autant dans une discussion de cas directement ou par téléphone. L'intervenant de l'organisme communautaire a déjà téléphoné au travailleur social de l'Équipe pour l'informer que son client faisait une rechute.

Ce type de collaboration qui sort de la logique « ton client/mon client » semble comporter des avantages pour cette pratique. Cela nécessite cependant une volonté de s'arrimer convenablement pour ce qui a trait au transfert d'informations.

Étant donné que les intervenants de l'Équipe et de l'organisme communautaire sont appelés à s'échanger fréquemment de l'information, les participants doivent signer un formulaire de consentement autorisant les intervenants à cet effet. Ils sont ainsi prévenus de cette possibilité. Le jugement professionnel des intervenants entre, bien



samplediz, 2009. Certains droits réservés. CC

sûr, en ligne de compte dans le choix des informations à divulguer. Il s'agit surtout d'échanges permettant de savoir comment se comportent les participants en logement.

Poser ses limites pour maintenir le cap sur la raison d'être du projet

Dans le cadre du processus de négociation de l'entente, l'Équipe doit poser ses limites quant à son mandat d'intervention dans le projet. Le désir de l'OMH d'impliquer les intervenants de l'Équipe auprès de l'ensemble des locataires du parc de HLM, bien que légitime, va au-delà des objectifs initiaux, de la clientèle visée et de la capacité de l'Équipe à assumer ce mandat.

Lors du processus de négociation de l'entente, les représentants de l'OMH ont voulu introduire un énoncé engageant le CSSS à intervenir auprès de l'ensemble des locataires du parc de logements. Bien que l'Équipe estime que le CSSS devait jouer un plus grand rôle auprès des clientèles vulnérables de l'OMH, elle ne pouvait pas s'engager au nom de son institution à assumer ce mandat. Nous avons insisté sur le fait que le projet s'adressait à une clientèle itinérante, mais nous avons été ouverts à l'idée d'introduire un énoncé stipulant que le projet pourrait conduire à une réflexion en vue d'un partenariat plus large entre le CSSS et l'OMH.

L'Équipe a par ailleurs ajouté un énoncé à l'entente établissant que sa responsabilité d'intervention n'excède pas les heures de travail. Ainsi, si une situation de crise survient en dehors des heures ouvrables de l'Équipe, les responsables de l'OMH doivent faire appel à des ressources comme Urgence-Détresse ou à toute autre ressource habituelle en de telles circonstances. L'ensemble de ces conditions a été accepté par les responsables de l'OMH et l'entente a été conclue.

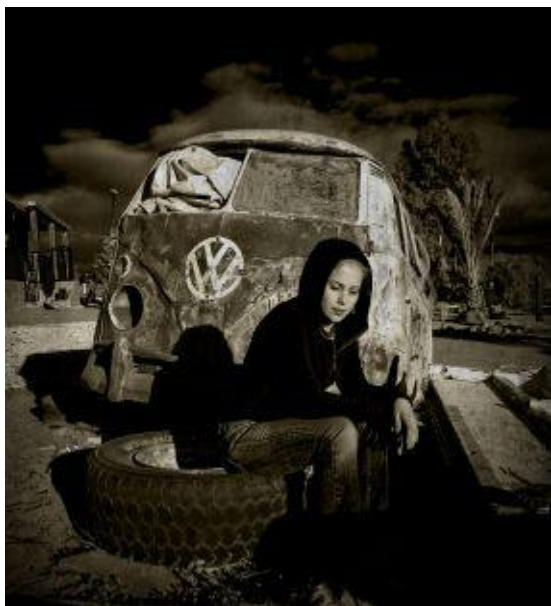
Parallèlement au processus de négociation de l'entente, l'Équipe doit faire valoir le projet auprès des instances administratives de son CSSS. En démontrant par un exercice de prospective chiffrée que les risques de pertes financières liés au projet sont minimes, l'organisateur communautaire de l'Équipe va convaincre les gestionnaires de son établissement d'entériner le projet, et donc d'accepter d'assumer ce mandat et les dépenses pouvant y être associées.

Dans le feu de l'action, un besoin de se concerter pour harmoniser les différences

Dans la foulée des interventions au quotidien, les partenaires vont être confrontés à différentes visions, valeurs et missions. Si, pour l'Équipe, permettre l'accès au logement à des clientèles plus instables allait de soi, l'organisme communautaire porteur d'une vision axée sur la responsabilisation du client et qui a le mandat de percevoir le loyer voyait davantage de pertinence à inclure des individus plus stables. Des discussions entre les deux partenaires permettront de tendre vers des objectifs communs tout en respectant les spécificités de chacun. Dès l'élaboration de l'entente, avait été prévue l'existence d'un comité d'accès au logement composé d'un intervenant de chacune des équipes avec l'objectif de s'entendre sur le choix des individus à placer dans les logements.

Le principe à l'origine du projet était qu'une personne ayant un grand besoin de stabilisation sur le plan du logement devrait avoir la priorité. Conséquemment, une personne qui s'est stabilisée à l'intérieur d'un logement du projet devrait éventuellement quitter pour laisser sa place à une personne qui a davantage besoin de se stabiliser et de développer ses habiletés à se maintenir dans un logement. Or, à travers les défis d'intervention au quotidien, il pouvait devenir légitime pour les intervenants de maintenir plus longtemps en logement de transition une personne qui était stabilisée et qui payait assidûment son loyer. Pour les intervenants de l'organisme responsable de la perception des loyers, cela représentait un répit en ce qui concerne les interventions de gestion de crises (conflits avec le voisinage, bris dans les logements, etc.) et une moins grande probabilité de pertes financières. Cependant, il était nécessaire de revenir à l'essence du projet et de faire en sorte que les deux partenaires cliniques poursuivent des objectifs communs. Ceux-ci se sont donc rencontrés à quelques reprises pour discuter de ces enjeux relatifs à l'accès au logement.

omar frank, 2008. Certains droits réservés. CC



Puis surviendra la situation d'une personne plus dérangeante en appartement et qui suscite des inquiétudes chez les responsables de l'OMH. Dans ce litige, l'Équipe va jouer la carte de l'honnêteté en rappelant que le projet, vu sa clientèle cible, ne peut garantir un risque zéro. Néanmoins, elle s'engage à faire tout en son pouvoir pour intervenir rapidement dans les situations problématiques. L'Équipe démontre ainsi qu'elle désire rester fidèle à l'orientation du projet sans se défilier de sa responsabilité d'intervention auprès de sa clientèle.

Au cours de la première année d'existence du projet, un client de l'Équipe qui résidait dans un logement de transition a été particulièrement dérangeant pour le voisinage. Des locataires de l'immeuble se sont plaints aux responsables de l'OMH. Lors du bilan annuel, les partenaires ont discuté de cette situation problématique. Les responsables de l'OMH ont exprimé leurs craintes à savoir que ce type de clientèle plus dérangeante puisse avoir une influence négative sur l'ensemble du milieu. Les membres de l'Équipe ont profité de la rencontre pour clarifier la situation et réitérer leur engagement à intervenir le plus rapidement possible pour éviter que ce genre de cas ne dégénère. Cependant, l'Équipe a

mentionné qu'elle ne pouvait garantir que pareille situation ne se reproduirait pas, compte tenu du profil de la clientèle ciblée par le projet. Selon l'Équipe, sélectionner des individus stables et potentiellement dociles afin d'éviter les situations problématiques à l'intérieur de l'immeuble viendrait dénaturer l'essence d'un projet visant justement à favoriser la stabilisation de certaines personnes itinérantes.

Quelques réflexions en guise de conclusion

Le partenariat permet de réaliser des projets qu'il aurait été impossible de faire seul. Cependant, **pour mener à terme un projet comme celui des logements de transition, il est nécessaire que chaque partenaire aille au-delà de ses propres règles de fonctionnement.** Pour le CSSS et l'organisme communautaire, cela a consisté à prendre certains risques financiers et à se donner une marge de manœuvre dans la gestion de son budget de fonctionnement. Pour l'OMH, il s'agissait d'assouplir ses critères d'admissibilité et d'accepter que certains logements ne soient plus utilisés comme logements permanents, mais plutôt

comme logements de transition. De plus, afin d'assurer la pérennité du projet, il s'est avéré primordial de jouer franc-jeu : d'exposer ses limites et de s'engager uniquement sur des éléments que l'on est assuré de respecter a permis de maintenir le cap sur les objectifs du projet et de susciter des attentes réalistes de la part des partenaires.

Malgré tous les avantages pour la population visée par ce projet, celui-ci présente des difficultés puisque, d'une certaine façon, il propose une stabilisation temporaire. En effet, alors que le projet vise notamment la stabilisation des personnes en situation d'itinérance, la formule du logement de transition nous invite à concevoir l'insertion dans les studios de l'OMH comme une étape transitoire et temporaire. Il est ainsi paradoxal de demander à une personne récemment stabilisée de quitter le logement auquel elle s'est habituée pour s'installer dans un logement plus permanent.

Équipe Itinérance CSSS-IUGS de Sherbrooke

Mots clefs : Collaboration
interprofessionnelle, logement