the homeless hub

PAPER SERIES

PAPER #8

La gestion du rendement dans le contexte d'une approche Logement d'abord

un guide pour les entités communautaires



ALINA TURNER, PhD

COH
Canadian Observatory on Homelessness
the homeless hub

Government of Canada
Gouvernement du Canada

TURNER
RESEARCH & STRATEGY

LA GESTION DU RENDEMENT DANS LE CONTEXTE D'UNE APPROCHE LOGEMENT D'ABORD: UN GUIDE POUR LES ENTITÉS COMMUNAUTAIRES

Alina Turner, PhD

Un rapport de recherche Homeless Hub #8

ISBN: 978-1-77221-014-9
©2015 The Homeless Hub Press.

Les droits d'auteur de ce rapport sont protégés par une licence Creative Commons, qui permet aux utilisateurs d'utiliser des citations, de le lier, de le copier, de le transmettre et de le distribuer pour des raisons non commerciales, pourvu qu'ils attribuent les droits aux auteurs et au rapport. Cette licence n'autorise pas les utilisateurs de modifier, de transformer ou de rajouter du matériel au rapport. Vous pouvez trouver de plus amples détails sur cette licence Creative Commons à http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ca

Comment faire référence à ce document :

Alina Turner (2015): Un guide sur la gestion du rendement destiné aux entités communautaires qui travaillent dans le contexte de l'approche logement d'abord. Toronto: The Homeless Hub Press.

Le Rond-point de l'itinérance (www.homelesshub.ca) est une bibliothèque de recherche et centre de ressources électroniques soutenu par le Réseau canadien de recherches sur l'itinérance.

La Série de rapports de recherche du Rond-point de l'itinérance est une initiative du Observatoire canadien sur l'itinérance visant à souligner les œuvres des meilleurs chercheurs canadiens dans le domaine de l'itinérance. L'objectif de cette série de recherches est de veiller à ce que les recherches sur l'itinérance et les constatations de politiques pertinentes atteignent un nouveau public.

Le Observatoire canadien sur l'itinérance (COH) remercie la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (Emploi et Développement social Canada) pour leur soutien financier. L'analyse et les interprétations contenues dans les chapitres sont celles de contributeurs et ne représentent pas nécessairement l'opinion des partenaires financiers du COH.

The COH acknowledges with thanks the financial support of the Government of Canada's Homelessness Partnering Strategy (Employment and Social Development Canada). The analysis and interpretations contained in this paper are those of individual contributors and do not necessarily represent the views of the financial contributors or of the COH.

COH Canadian Observatory on Homelessness the homeless hub

Government of Canada Gouvernement du Canada

TURNER RESEARCH & STRATEGY

REMERCIEMENTS

Le ministère de l'Emploi et du Développement social a entièrement financé l'élaboration de ce document d'information. Alina Turner, PhD, de Turner Research & Strategy Inc., a reçu un contrat de la SPLI pour élaborer le guide.

Nous aimerions remercier les représentants des EC et des organisations nationales qui ont participé à cet effort en contribuant au contenu utilisé et en acceptant de partager les outils conçus dans leur collectivité.

- **Greg Bishop**, Conseil pour le développement humain, St. John, N.-B.
- **Shannon Born**, Central Okanagan Foundation, Kelowna, C.-B.
- **Christine Hill-Caballero**, United Way of York Region, Markham, Ont.
- **Amanda DiFalco**, Homelessness Policy and Programs, Ville d'Hamilton, Hamilton, Ont.
- **Claudia Jahn**, Affordable Housing Association of Nova Scotia, Halifax, N.-É.
- **Carmin Mazzotta**, Ville de Kamloops, Kamloops, C.-B.
- **Susan McGee**, Homeward Trust, Edmonton, Alb.
- **Katrina Milaney**, Calgary Homeless Foundation, Calgary, Alb.
- **Bruce Pearce et Judy Tobin**, Community Services Department, Ville de St. John's, St. John's, T.-N.-L.
- **Jaime Rogers**, Medicine Hat Community Housing Society, Medicine Hat, Alb.
- **Dianne Randall et Wally Czech**, Ville de Lethbridge, Lethbridge, Alb.
- **Jean Sorensen**, Direction des services de logement, Ville d'Ottawa, Ottawa, Ont.
- **Theresa Harding**, Metro Vancouver Homelessness Secretariat, Regional Steering Committee on Homelessness, Vancouver, C.-B.
- **Tim Richter**, Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance
- **Steve Gaetz**, Observatoire canadien sur l'itinérance/Homeless Hub
- **Jody Ciufo**, Association canadienne d'habitation et de rénovation

Conception graphique: Steph Vasko et Patricia Lacroix
Photo de couverture: Sebastien Wan

CONTENTS

Introduction 4
Processus d'élaboration du Guide 4
Aperçu 5

Module 1 - Conception du système de services pour les sans-abri 7

L'approche Logement d'abord en terme de programme et de philosophie 7
Planification du système et approche Logement d'abord 9
L'entité communautaire dans la planification du système 10
Un guide étape par étape de la planification du système 11
Révision du module 1 21
Considérations pour les entités communautaires plus petites 22

Module 2 - Gestion du rendement 24

Indicateurs de rendement 24
Principaux indicateurs au niveau du programme et du système 25
Cibles de rendement 29
Analyse du rendement 32
Collaboration avec les bailleurs de fonds 35
Sollicitation d'intervenants clés 35
Exploitation des données 37
Le recensement des sans-abri dans la gestion du rendement 38
Révision du module 2 39
Considérations pour les entités communautaires plus petites 40

Module 3 - Assurance de la qualité 41

Normes de service 42
Normes du programme 43
Normes du système 44
Contrôle du programme 46
Gestion des risques 49
Révision du module 3 51
Considérations pour les entités communautaires plus petites 52

Module 4 - Affectation du financement 53

Contrôle financier 54
Demandes de propositions 57
Cycles de financement annuels 59
Examens stratégiques et planification des activités 60
Révision du module 4 62
Considérations pour les entités communautaires plus petites 63

Ressources 64

Ressources sur la planification du système 64
Ressources sur l'assurance de la qualité 66
Ressources sur l'affectation du financement 70
Références 72

INTRODUCTION

Dans le cadre du renouvellement de sa Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI), le gouvernement du Canada a accordé la priorité à l'approche Logement d'abord comme stratégie essentielle pour réduire l'itinérance. L'approche Logement d'abord vise à d'inciter les sans-abri chroniques ou épisodiques à quitter la rue ou les refuges d'urgence aussi rapidement que possible afin de s'installer dans des logements permanents, tout en recevant les services de soutien nécessaires au maintien d'une certaine stabilité en matière de logement.

Sachant que la gestion du rendement est indispensable à la compréhension de l'efficacité des interventions financées par la SPLI et des progrès réalisés par la collectivité pour réduire l'itinérance, le présent Guide de gestion a été élaboré afin d'aider les entités communautaires (EC) à gérer le financement de la SPLI. La SPLI espère que les collectivités développeront des processus de gestion du rendement efficaces afin de lier leurs efforts aux objectifs et normes de référence à l'échelle nationale.

La gestion du rendement :

- définit les réalisations générales anticipées du système de lutte contre l'itinérance;
- illustre si le progrès réalisé va dans le sens de la prévention et de la réduction de l'itinérance dans une collectivité donnée;
- rend compte des programmes aux bailleurs de fonds;
- quantifie les réalisations par rapport aux objectifs du Plan communautaire et des cibles de la SPLI;
- utilise l'information recueillie en vue d'une amélioration continue;
- harmonise les résultats du programme aux résultats obtenus par la clientèle, au niveau de l'individu et du système;
- sert de base à la prochaine série d'examens de la stratégie et de planification des investissements.

Ce Guide est un complément à la trousse d'outils de l'approche Logement d'abord, élaborée par la Commission de la santé mentale. La trousse d'outils a pour but de fournir une orientation relativement à la conception et à la mise en œuvre des programmes de l'approche Logement d'abord. Les modèles de programmes dont il est question dans ce guide sont des exemples d'approches prometteuses pour bâtir des systèmes fructueux de services aux personnes sans abri, plutôt qu'une orientation sur l'utilisation du financement, y compris le financement de la SPLI. Pour obtenir des directives précises sur l'utilisation des fonds de la SPLI, les entités communautaires doivent consulter les Directives de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance 2014-2019, à l'adresse suivante : http://www.edsc.gc.ca/fra/communautes/sans_abri/financement/directives.shtml

Processus d'élaboration du Guide

Le présent Guide a été élaboré suite à un travail de recherche et de consultation avec des intervenants clés qui a permis de recueillir et d'examiner les pratiques prometteuses existantes de 14 entités communautaires. On a révisé les pratiques utilisées par plusieurs collectivités de taille différente afin de définir le contenu du Guide et de déterminer les approches prometteuses. Les collectivités ont été choisies en fonction de leur expérience en tant qu'entités communautaires travaillant dans le contexte de l'approche Logement d'abord ou en transition vers ce type d'approche.

Le processus d'examen comprenait également des consultations avec des organisations nationales et a tenu compte des pratiques de gestion de rendement adoptées aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie, afin d'étayer les conclusions canadiennes (Greenberg, 2010; Hambrick, 2000; Mares, 2008; Moseley, 2008; la National Alliance to End Homelessness, 2008; le gouvernement du Queensland, 2011; Turner, 2013; le Department of Housing and Urban Development des États-Unis, 2002).

Aperçu

Le présent Guide se compose de quatre modules, chacun reposant sur les discussions antérieures portant sur les sujets interdépendants suivants :



Les modules commencent en donnant un aperçu des principaux objectifs de chaque partie, discutent en détail les thèmes, et finissent avec un résumé, des questions de réflexion et des considérations importantes pour les entités communautaires de plus petite taille afin de souligner les étapes essentielles dans un domaine particulier. Chaque module donne des modèles de formulaires, tels que des formulaires sur les griefs de clients et les incidents graves, des contrats types et des demandes de propositions, etc. que les collectivités peuvent adapter localement.

MODULE 1 – Conception du système de services pour les sans-abri – Ce module discute des principes fondamentaux du programme et de la philosophie de l'approche Logement d'abord et les relie à la planification du système. Le module présente une introduction à la mise en œuvre d'une approche de système axée sur le rôle de l'entité communautaire en tant qu'entité directrice du développement d'un système local de services pour les sans-abri. Il s'agit d'une première étape importante à l'introduction de la gestion du rendement.

MODULE 2 – Gestion du rendement – Ce module introduit les concepts d'indicateurs et d'objectifs de rendement pour permettre une analyse du programme et des systèmes. Ces concepts sont regroupés dans des cas concrets afin d'illustrer l'approche de la gestion de rendement axé sur le système dans la pratique des entités communautaires.

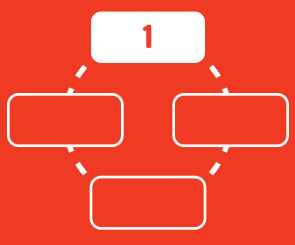
MODULE 3 - Assurance de la qualité – Ce module souligne les processus et les procédures clés visant à améliorer le service de façon continue, l'accent étant mis sur les normes de service, le contrôle du programme et la gestion des risques.

MODULE 4 - Affectation du financement – Ce module apporte une conclusion logique aux concepts traités en liant la gestion du rendement, la planification du système et l'assurance de la qualité aux pratiques d'investissement des entités communautaires. On présente le contrôle financier comme un outil puissant, susceptible d'être exploité dans la gestion du rendement, et on met l'accent sur l'élaboration de directives en matière de dépenses admissibles et de coûts de référence. Le module discute des cycles annuels de financement qui intègrent l'affectation des fonds à l'examen stratégique et aux processus de planification des activités.



Module 1 -

Conception du système de services pour les sans-abri



CONCEPTION DU SYSTÈME DE SERVICES POUR LES SANS-ABRI

L'approche Logement d'abord en terme de programme et de philosophie

Le présent Guide a pour objectif d'aider les collectivités à élaborer des plans et des processus afin de réduire l'itinérance en utilisant l'approche Logement d'abord. Une recherche considérable a permis d'établir l'efficacité des programmes Logement d'abord pour aider les personnes souffrant de troubles concomitants (maladies mentales et problèmes de toxicomanie), et ce, dans plusieurs provinces.

L'approche Logement d'abord utilise une démarche axée sur le rétablissement dont l'objectif est, en premier lieu, de sortir rapidement les personnes d'une situation d'itinérance en les plaçant dans un logement et leur offrir les services de soutien nécessaires pour conserver ce logement (Gaetz, 2013). Au lieu d'exiger que les personnes sans abri règlent d'abord les difficultés qui ont contribué à leur instabilité en matière de logement, notamment leurs problèmes de toxicomanie ou de maladies mentales, les approches Logement d'abord croient que le rétablissement commence avec un logement stable (Stefancic & Tsemberis, 2007; Tsemberis, 2010a, 2010b).

La SPLI a développé une série de documents sur l'approche Logement d'abord destinés aux entités communautaires.

Nous devons maintenant faire une distinction importante entre l'approche Logement d'abord en tant que philosophie, soulignant le droit d'une personne à vivre dans un endroit qui lui est propre, et en tant que modèle de programme de logement et de services de soutien complets basés sur le choix du consommateur.



La SPLI a défini les six principes fondamentaux de l'approche Logement d'abord qui sont pertinents au niveau du programme et du système :

1. Placer rapidement les clients dans un logement et leur offrir des services de soutien : Ceci signifie aider les clients à trouver et à obtenir un logement aussi rapidement que possible et les aider à emménager.
2. Offrir aux clients un choix raisonnable : On doit donner aux clients un choix raisonnable quant au type de logement et aux services dont ils souhaitent bénéficier.
3. Séparer la question du logement des services de traitement : L'occupation du logement ne dépend pas de l'acceptation du traitement, de la poursuite du traitement ou du respect des services, mais les clients acceptent de recevoir des visites mensuelles (visites hebdomadaires pour les clients qui ont des besoins aigus).
4. Attribuer des droits et des responsabilités en matière de location : Les clients doivent allouer une portion de leur revenu à la location du logement.
5. Intégrer le logement dans la collectivité afin d'encourager le rétablissement du client.
6. Se fonder sur le rétablissement et promouvoir l'autonomie : On s'intéresse surtout aux capacités d'une personne, basées sur les objectifs qu'elle s'est fixés, notamment l'emploi, l'éducation et la participation à la vie communautaire.

Les entités communautaires et la transition vers l'approche Logement d'abord

La transition vers l'approche Logement d'abord en tant que philosophie implique bien plus que la simple introduction de nouveaux types de programmes; elle exige une réorientation et une recréation du réseau local de services et de sa réponse à l'itinérance (Gaetz, 2010).

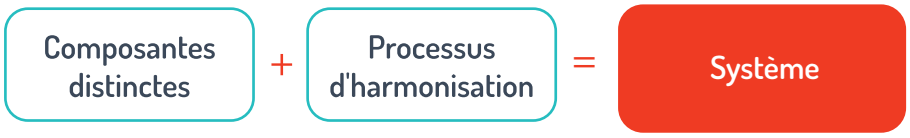
Les collectivités doivent réfléchir à certaines questions cruciales si elles veulent faire la transition vers l'approche Logement d'abord dans une perspective de système, notamment les suivantes :

- Quels sont nos objectifs en matière d'itinérance?
- En fonction de nos objectifs, quelles seront nos étapes charnières?
- Afin d'atteindre nos objectifs et nos étapes charnières, à qui devons-nous accorder la priorité?
- Comment allons-nous déterminer les priorités, identifier/cibler, incorporer, évaluer et faire correspondre les populations prioritaires à des logements et des services de soutien adéquats?
- Quels programmes avons-nous déjà dans notre collectivité?
    - Quelles personnes bénéficient de chacun d'entre eux?
    - Quels sont leurs critères d'admissibilité?
    - Quels sont les résultats attendus de ces programmes?
    - Comment savons-nous s'ils fonctionnent?
- Quels sont les services standards de chaque type de programme et de notre système dans son ensemble?
- Quelle sera l'approche de notre collectivité en matière de partage de mesures et d'information?
- Comment peut-on mieux voir les mouvements des personnes dans le système de services pour les sans-abri?
- Comment allons-nous coordonner les différents programmes dans notre système?
- Comment allons-nous savoir où il serait préférable d'investir notre financement limité afin d'atteindre les objectifs de notre collectivité?
- Quel processus adopterons-nous pour faire en sorte que nos programmes fonctionnent?
- Comment allons-nous assurer la sécurité des clients, des travailleurs et de la collectivité?

Il est important de remarquer que le présent Guide se concentre sur la gestion du rendement des sous-projets dans le contexte de l'approche Logement d'abord. En d'autres termes, il y a probablement des domaines qui ont un impact sur les opérations générales de l'entité communautaire; cependant, le présent Guide a pour objectif de souligner la façon d'adapter ces processus à une approche Logement d'abord.

Planification du système et approche Logement d'abord

Afin de comprendre la gestion du rendement dans le contexte de l'approche Logement d'abord, nous devons la placer dans la perspective de la planification de système. La planification de système est une méthode d'organisation et de prestation de services, de logements et de programmes qui coordonne les diverses ressources afin de veiller à ce que les efforts déployés s'harmonisent avec les objectifs de réduction de l'itinérance.



La planification de système exige une façon de penser qui reconnaît les éléments fondamentaux d'un système particulier et comprend leurs relations les uns avec les autres ainsi que leur fonction de base au sein de l'ensemble. Les processus qui assurent une harmonisation dans l'ensemble du système veillent également à ce que les éléments fonctionnent ensemble pour un résultat optimal. Un système de services pour les sans-abri comporte une gamme de composantes de prestation de services locaux ou régionaux qui s'adressent aux personnes sans abri et à ceux à risque imminent de l'être (Albanese, 2010; Austen, 2012; Burt, 2005; le Department of Housing and Urban Development des États-Unis, 2002).

La planification de système exige une façon de penser qui reconnaît les éléments fondamentaux d'un système particulier et comprend leurs relations les uns avec les autres ainsi que leur fonction de base au sein de l'ensemble.

Bien que l'approche Logement d'abord consiste à reloger rapidement des individus et à leur offrir le soutien nécessaire pour qu'ils maintiennent leur logement, les leçons que nous avons apprises de plusieurs collectivités canadiennes de même que des expériences au niveau international suggèrent que le changement vers l'approche Logement d'abord est bien plus fondamental que l'introduction de programmes spécifiques. Il exige une restructuration totale de l'approche du système local à l'égard de l'itinérance, liant les activités de divers intervenants vers le but commun de réduire et de prévenir l'itinérance.



L'entité communautaire dans la planification du système

Les entités communautaires qui ont réussi à mettre en œuvre l'approche Logement d'abord à l'aide d'une approche de planification de système exercent toutes un certain nombre de fonctions, développées avec le temps :

Responsable de la planification :

- dirige la mise en œuvre du Plan communautaire afin de réduire l'itinérance, y compris des examens stratégiques annuels, des mises à jour et de la planification des activités;
- surveille les progrès du Plan et établit des rapports;
- conçoit, met en œuvre et coordonne le système local de services pour les sans-abri;
- met en œuvre et exploite le système d'information intégré de la collectivité.

Bailleur de fonds et gestionnaire du rendement :

- gère diverses sources de financement afin de répondre aux priorités et aux objectifs de la collectivité, aux exigences de conformité, de contrôle et de compte rendu de la part des bailleurs de fonds;
- veille à mettre en place des processus de mesures complètes des résultats, de contrôle des programmes et d'assurance de la qualité;
- met en œuvre et soutient l'utilisation des normes de service pour les programmes au sein du système.

Source du savoir et innovateur :

- met en œuvre l'approche Logement d'abord et d'autres adaptations novatrices de programmes afin de répondre aux besoins locaux, en utilisant les ressources existantes et nouvelles;
- veille à ce que la recherche soutienne la mise en œuvre du Plan communautaire;
- partage les pratiques exemplaires au niveau régional et national;
- se fait le défenseur des questions relatives à l'itinérance au niveau communautaire, provincial et national;
- consulte et communique avec divers intervenants afin de soutenir la mise en œuvre du plan;
- met en place des initiatives de développement des capacités, y compris la formation et l'assistance technique dans tout le secteur de services pour les sans-abri.

Un guide étape par étape de la planification du système

Le contexte dans lequel les entités communautaires travaillent pour réduire l'itinérance dans le système de services pour les sans-abri exige que les processus de gestion du rendement soient harmonisés aux objectifs au niveau du système et essentiellement guidés par ces derniers. Une collectivité doit développer des structures et des processus clairs pour le système de services pour les sans-abri si elle veut élaborer des processus de gestion du rendement, sinon, la mise en œuvre d'un cadre de gestion du rendement créera davantage de confusion et compliquera le système encore plus.

ÉTAPE 1 : DISCERNER LA STRUCTURE DU SYSTÈME DE SERVICES POUR LES SANS-ABRI

Organiser tout un éventail de programmes et de services dans une collectivité peut représenter un défi considérable, surtout dans les larges centres. Toutefois, si l'ensemble des services locaux n'est pas clairement défini et accepté, les efforts déployés afin de réduire l'itinérance risquent d'être des interventions ponctuelles qui ne parviennent pas à réorienter la collectivité vers l'approche Logement d'abord.

Le processus visant à discerner la structure de votre système comprend les éléments suivants :

- identification des divers programmes et services actuellement en place pour les sans-abri et les groupes à risque;
- leur classification en fonction du type de programme (logement de transition, refuge d'urgence, centre d'accueil, services de santé, etc.);
- évaluation de la capacité actuelle (nombre de lits, nombre de clients desservis chaque année, etc.);
- identification des bailleurs de fonds des programmes et de leurs attentes;
- analyse de la fonction financée (officielle) des programmes par rapport au fonctionnement opérationnel actuel (p. ex. le programme est financé afin de fournir des logements de transition, mais, dans la pratique, il offre des logements supervisés de longue durée);
- identification des points d'articulation entre les programmes et les systèmes publics (p. ex. les hôpitaux, les prisons, etc.);
- évaluation des processus et des exigences actuels en matière de gestion des données.

L'entité communautaire peut jouer un rôle clé dans ce processus en dirigeant la collecte et l'analyse des renseignements et en encourageant les intervenants à discuter de la structure du système. Le Comité consultatif communautaire (CCC) peut apporter son soutien à l'entité communautaire dans ce processus.

L'entité communautaire peut jouer un rôle clé dans ce processus en dirigeant la collecte et l'analyse des renseignements et en encourageant les intervenants à discuter de la structure du système.

Ce processus peut également aider votre collectivité à mieux comprendre les types de programmes grâce à l'utilisation de définitions communes et l'établissement de relations claires entre les composantes. En précisant le rôle des programmes et la façon dont ils fonctionnent ensemble (ou s'ils échouent à le faire), votre collectivité peut obtenir de précieuses informations sur la dynamique des interventions locales à l'égard de l'itinérance et les domaines où des changements pourraient être apportés afin de répondre à des objectifs communs.

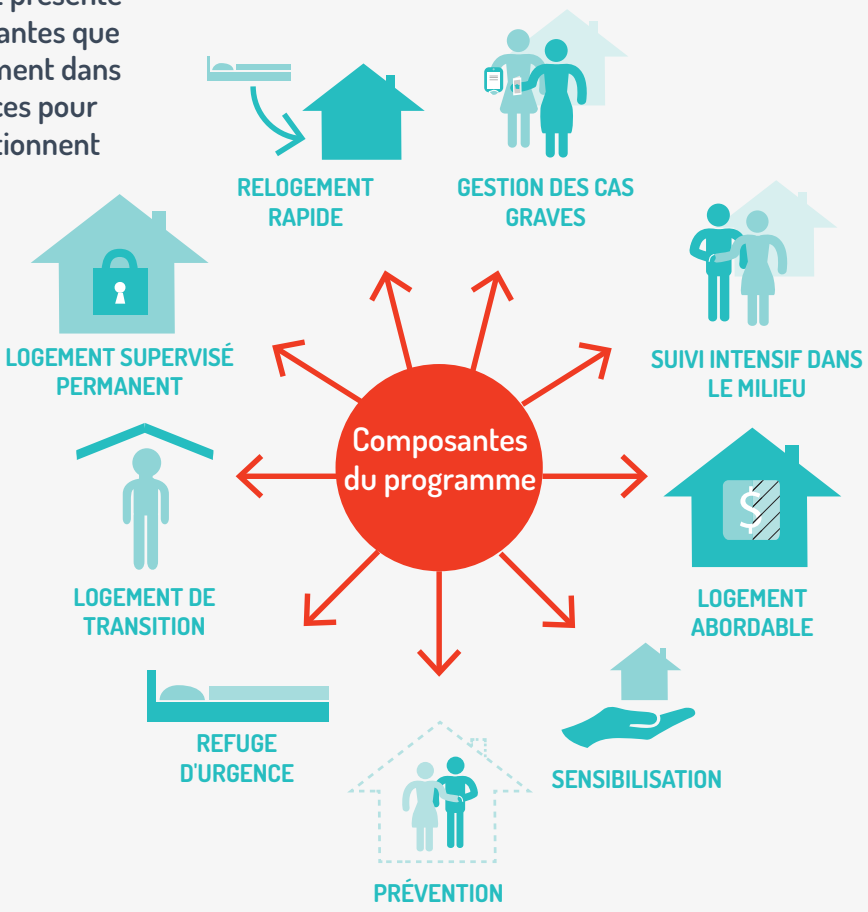
ÉTAPE 2 : DÉTERMINER LES COMPOSANTES CLÉS DU PROGRAMME

Bien qu'aucun système de services pour les sans-abri ne soit parfait, nous savons que certaines composantes sont indispensables pour qu'un système réduise effectivement l'itinérance. Après avoir évalué la situation actuelle du système local, une collectivité devrait examiner la capacité du système à réduire l'itinérance. Peut-être remarquerez-vous, par exemple, que votre système ne possède aucun logement supervisé permanent, ou qu'il ne possède pas assez de logements abordables. Cette analyse vous donne une idée des priorités à adopter à l'avenir. Vous pouvez également songer à analyser l'endroit où la plupart des ressources sont actuellement affectées :

- Le financement de la collectivité est-il en grande partie affecté aux refuges d'urgence et aux programmes de sensibilisation?
- Les allocations pourraient-elles être réorientées vers des programmes Logement d'abord afin d'équilibrer les investissements vers des logements permanents?

Bien que les programmes Logement d'abord soient importants pour réduire l'itinérance, c'est la réorientation de l'ensemble des services vers l'approche Logement d'abord qui est essentielle. De cette façon, les refuges d'urgence et les logements de transition peuvent jouer un rôle clé dans un système de services pour les sans-abri basé sur l'approche Logement d'abord.

Le diagramme suivant présente certaines des composantes que l'on retrouve couramment dans les systèmes de services pour les sans-abri qui fonctionnent bien. ▶



Il est important de remarquer que chacune de ces composantes joue un rôle particulier dans le système de services pour les sans-abri. La relation entre ces interventions, articulée au niveau du système, est finalement l'élément moteur des objectifs communautaires communs. Remarquez qu'une partie du travail de la collectivité visant à créer une structure de système commune est également de définir le type d'activités correctement exécutées par chaque type de programme, la population cible, l'admissibilité et la classification prioritaire des critères d'admission dans les programmes, prenant en compte le niveau d'urgence des besoins du client et ses antécédents d'itinérance. Lorsque c'est possible, la durée du séjour et le niveau de soutien devraient également être définis, avec les extrants et les résultats attendus.

La liste suivante donne les définitions générales des composantes de programme dans les systèmes existants de services aux sans-abri. Lors de la mise en œuvre d'une approche de système, votre collectivité doit classer les programmes actuels selon les définitions convenues. En cas de lacunes, vous pouvez décider de les régler dans les processus d'affectation des investissements ou même concevoir de nouveaux programmes et de nouvelles installations.



Refuge d'urgence : Établissement offrant des logements temporaires et des services essentiels aux personnes sans abri. La durée du séjour devrait être courte, de 7 à 10 jours de préférence. Les refuges offrent des services essentiels aux sans-abri et peuvent contribuer à réduire l'itinérance, car ces services ont souvent pour objectif d'encourager les clients à participer au processus de relogement.



Logement de transition : Établissement qui offre un soutien temporaire adapté au milieu et dont l'objectif est d'aider les individus à vivre de façon autonome ou à trouver un logement permanent. La durée de séjour se limite généralement à moins de deux ans, mais elle peut aussi être de quelques semaines seulement. Ces installations offrent souvent des services de soutien aux personnes souffrant de toxicomanies ou de maladies mentales et aux victimes de violence domestique qui peuvent bénéficier d'une assistance plus intensive pendant une certaine période de temps avant de déménager dans un logement permanent.

Il est important de remarquer qu'à travers le Canada, des investissements considérables ont été affectés aux logements de transition, même s'il est vrai qu'en l'absence de logement permanent, les clients passent souvent d'un établissement de transition à un autre. Si votre collectivité possède de nombreux logements de transition, vous pourriez considérer la possibilité de les utiliser en tant que logements supervisés permanents.



Logement supervisé permanent : Établissement qui offre un logement à long terme et des services de soutien aux sans-abri qui présentent des troubles de santé mentale, des toxicomanies et des problèmes de santé physique. L'importante caractéristique de ce programme est qu'il offre un niveau de service adapté aux sans-abri chroniques qui peuvent avoir besoin d'un soutien d'une durée indéterminée, tout en s'efforçant en même temps de les diriger vers une vie de plus en plus autonome. Bien que les services de soutien soient offerts et facilement accessibles, les clients n'ont pas besoin de participer à ces services pour rester dans leur logement.



Relogement rapide : Offre une aide financière et des services de soutien ciblés et limités dans le temps aux personnes sans abri, afin de les aider à quitter rapidement les refuges d'urgence et à trouver un logement. Le programme utilise une gestion de cas ciblant les clients à faible niveau d'urgence et offre une assistance financière pour les aider à assumer le coût du logement. Sachant que ce programme s'adresse aux personnes capables de vivre indépendamment avec subventions et services de soutien, la durée du soutien est généralement d'un an au plus.



Gestion des cas graves : Une gestion de cas et un service au logement de longue durée destinés aux sans-abri ayant un niveau d'urgence modéré qui sont aux prises avec des problèmes de toxicomanies et des troubles de santé mentale. Les programmes peuvent aider les clients dans des logements dispersés (sociaux et privés) grâce à des recommandations vers des services complets. Les programmes de gestion des cas graves ont l'objectif ultime d'accroître l'autonomie des clients. La participation au programme n'est pas une condition d'accès au logement, et la perte de l'un n'entraine pas la perte de l'autre.



Suivi intensif dans le milieu : Ces programmes offrent une gestion de cas et un service de logement de longue durée destiné aux sans-abri ayant un niveau d'urgence très élevé et qui sont aux prises avec des problèmes de toxicomanies et des troubles de santé mentale. Les programmes peuvent aider les clients dans des logements dispersés (sociaux et privés) grâce à des services directs. Les programmes de suivi intensif dans le milieu ont l'objectif ultime d'accroître l'autonomie des clients. La participation au programme n'est pas une condition d'accès au logement, et la perte de l'un n'entraine pas la perte de l'autre.



Logement abordable : Une intervention appropriée destinée aux foyers à faible revenu qui ne peuvent pas se permettre de payer un loyer selon le cours du marché locatif. Les locataires bénéficiant des programmes de logement abordable ne devraient pas dépenser plus de 30 % de leur revenu dans le loyer. Sachant que les services de soutien sont limités, les clients plus complexes auront probablement besoin de services supplémentaires pour garder leur logement.



Sensibilisation : Des services de base et des recommandations sont offerts aux personnes qui dorment dans la rue et qui ont besoin d'être davantage encouragées à participer à un service d'accès au logement. Le programme de sensibilisation a pour objectif de placer les sans-abri dans des logements permanents en leur donnant un accès facilité à des programmes appropriés.



Prévention : Des services offrant une assistance aux individus et aux familles qui risquent de perdre leur logement. Ces services sont destinés aux personnes capables de vivre de façon autonome après avoir reçu un service ponctuel.

ÉTAPE 3 : ÉTABLIR DES PROCESSUS COMMUNS

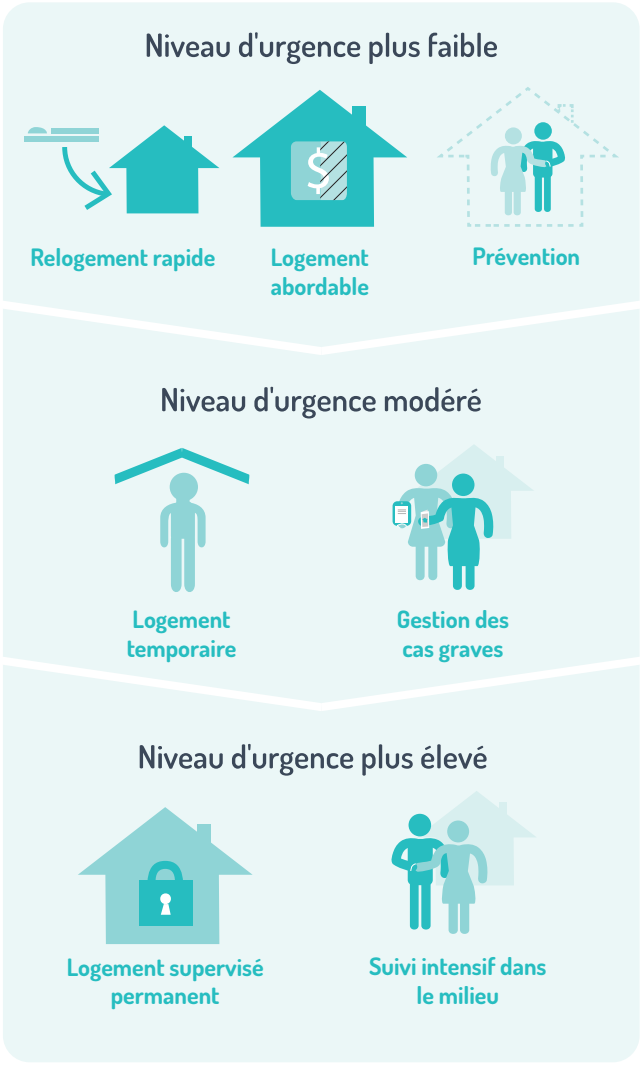
Bien que le système de services pour les sans-abri puisse comporter divers services, il est essentiel de développer des processus qui font correspondre efficacement les besoins des clients au service approprié et au moment opportun; pour qu'un système fonctionne bien, il doit absolument comporter un processus d'admission et d'évaluation coordonné, qui utilise des mesures de niveau d'urgence et des processus de classification prioritaire communs, afin de déterminer le jumelage et l'admissibilité à un programme.

Jumelage à un programme

Il est essentiel de mettre en place un processus cohérent qui dirige les clients vers les programmes appropriés. On peut utiliser des outils d'évaluation du niveau d'urgence, notamment l'outil d'aide à la décision pour l'établissement de priorités dans les services (*Service Prioritization Decision Assistance Tool* – SPDAT), l'échelle de gravité de Calgary ou l'échelle de gravité de Denver, afin de comprendre l'importance des besoins d'une population sans logement.

L'Observatoire canadien sur l'itinérance, en collaboration avec des chercheurs et des experts cliniciens, est à développer un ensemble d'outils propres au contexte canadien et évalue les outils disponibles par rapport aux pratiques prometteuses.

Ces outils mesurent plusieurs aspects (la santé, la santé mentale, les toxicomanies, les interactions avec le système, etc.) et ils devraient être évalués et choisis de façon stratégique pour répondre aux besoins de la collectivité, sachant qu'il peut être nécessaire d'en modifier certains. Quel que soit l'outil choisi, il est important qu'il soit utilisé de manière uniforme dans les services afin d'avoir une compréhension commune des besoins et de pouvoir évaluer au niveau du système le succès du programme et le jumelage adéquat en fonction des besoins du client. À l'aide de cette information, on peut appliquer un processus d'évaluation normalisé pour mieux jumeler les besoins des clients aux interventions.



Par exemple, le placement d'une personne à faible niveau d'urgence et nécessitant un soutien limité dans un programme de logement supervisé permanent ne répondra pas, d'une part, aux besoins du client, et utilisera, d'autre part, un espace précieux et limité qui pourrait profiter à quelqu'un qui en a plus besoin. De la même façon, le placement d'un client ayant des besoins complexes et nécessitant un soutien intensif à long terme dans un programme de relogement rapide qui le fait sortir dans les 6 à 12 mois peut entrainer une rechute chez le client et un retour vers l'itinérance. Le tableau suivant souligne les types de programmes courants qui correspondent généralement aux besoins de ces sous-populations.

En dépit de cette relation entre la gravité d'une situation et les antécédents d'itinérance, il est important de différencier les deux parce qu'on ne peut pas tenir cette relation pour acquise; par exemple, il est possible qu'une

personne ayant de longs antécédents d'itinérance et vivant dans un refuge ne soit pas considérée comme un cas grave lors de l'évaluation du niveau d'urgence. On peut expliquer ce phénomène par le fait que cette personne peut profiter des divers services de soutien pendant son séjour dans un refuge et qu'elle réduit ainsi la gravité de sa situation dans certains domaines (santé, santé mentale, etc.). Si nous ciblons uniquement les clients dont la situation est grave, nous pouvons passer à côté de personnes qui passent la période la plus longue dans des refuges. Par conséquent, plutôt que de se concentrer uniquement sur les antécédents d'itinérance ou la gravité d'un cas, il est important de tenir compte de l'un et de l'autre lorsqu'on décide du jumelage à un programme et du caractère prioritaire d'une situation.

Accès coordonné

En créant des points d'accès centralisés dans leurs programmes Logement d'abord, certaines collectivités, notamment Medicine Hat et Edmonton, ont élevé ces processus établis d'harmonisation au système à un autre niveau. À Medicine Hat, par exemple, les clients qui cherchent à obtenir un logement et des services de soutien sont évalués grâce à un outil d'évaluation du niveau d'urgence commun et sont placés ensuite dans des programmes adaptés à partir d'un point d'accès central. L'objectif de cette initiative est de créer un point d'accès unique vers les programmes Logement d'abord qui facilite le processus d'admission et un jumelage adéquat, dans la perspective du client et de l'organisme. Sachant que les demandes sont gérées et analysées centralement, ceci permet également à l'entité communautaire de mieux comprendre quelle est la demande pour ces services et d'en déduire les tendances et les résultats.

L'objectif de cette initiative est de créer un point d'accès unique vers les programmes Logement d'abord qui facilite le processus d'admission et un jumelage adéquat, dans la perspective du client et de l'organisme.

Il est important de remarquer que, dans les collectivités canadiennes, la création et la mise en œuvre de ces points d'accès central sont encore partielles. De multiples points d'entrée dans le système de services pour les sans-abri sont encore la règle à Medicine Hat ou à Edmonton, parce que le processus actuel est adapté à la gestion de l'accès aux programmes Logement d'abord. Un véritable point d'accès unique devrait incorporer toutes les composantes du système de services pour les sans-abri (refuge d'urgence, logement de transition et abordable, sensibilisation, etc.).

Sachant qu'il s'agit d'un processus très complexe à administrer et à mettre en œuvre, le développement de processus d'évaluation communs du niveau d'urgence et du caractère prioritaire d'un client, ainsi que la claire définition des processus d'admissibilité et de recommandation à travers le système de services pour les sans-abri peuvent contribuer énormément à réduire la confusion parmi le personnel de première ligne et les clients.

Même dans les petits centres qui ont des programmes limités, l'existence de politiques et de processus clairement définis peut faciliter l'orientation des clients vers les services appropriés et réduire la frustration et la redondance des services. Finalement, garantir aux clients un meilleur accès au programme adéquat et au moment opportun produit de meilleurs résultats, pour eux et pour le système en général.

Populations cibles, critères d'admissibilité et d'établissement des priorités

Une étape importante de l'harmonisation du système de services pour les sans-abri consiste à clarifier les populations cibles et les critères d'admissibilité et d'établissement des priorités. La population cible est le groupe de personnes visé par le programme. La population cible et les critères d'admissibilité d'un programme sont deux choses différentes.

En principe, l'admissibilité limite l'accès à une ressource selon des critères de sélection spécifiques. Les critères d'établissement des priorités soulignent les facteurs pris en compte afin d'identifier la personne qui bénéficiera d'une ressource en premier. Dans la pratique, on peut assister à un chevauchement de ces éléments, toutefois,

ils devraient clairement être examinés dès le départ afin que les choses soient claires pour les prestataires de services, l'entité communautaire et les clients. Remarquez que les niveaux d'urgence et les antécédents d'itinérance (par exemple) peuvent être utilisés pour les critères d'admissibilité et d'établissement des priorités.

L'admissibilité est souvent influencée par les sources de financement; par exemple, la SPLI a défini l'itinérance chronique d'une certaine façon, et par conséquent, un programme utilisant les fonds de la SPLI doit veiller à faire un triage des clients pour s'assurer qu'ils répondent à cette définition. Plus l'admissibilité est précise et transparente, plus les intervenants seront capables de faire les recommandations appropriées, y compris les accès sans recommandation. Les critères d'admissibilité peuvent accepter ou refuser l'accès à un service pour des groupes particuliers.

Les niveaux d'urgence ou la durée d'itinérance peuvent également être utilisés comme critère d'admissibilité au niveau du programme. Il est important que les critères d'admissibilité et d'établissement des priorités soient harmonisés aux objectifs et populations cibles au niveau du système. Si des écarts sont présents, on peut se retrouver avec des programmes qui ont des objectifs contradictoires, ce qui produit de piètres résultats au niveau du client et de la collectivité.

Le tableau suivant donne un exemple de la façon dont on peut clarifier les populations cibles, l'admissibilité, l'établissement des priorités et le niveau d'urgence. ▼

Niveau	Population cible	Critères d'admissibilité	Critères d'établissement des priorités
Système Logement d'abord	Sans-abri de façon chronique ou épisodique	Sans logement depuis plus de 180 nuits cumulatives, dans un refuge ou un endroit non adapté à l'habitation humaine au cours de l'année précédente. ou Actuellement sans abri et ayant vécu des épisodes d'itinérance trois fois ou plus au cours de l'année précédente.	Période d'itinérance la plus longue au total
Programme particulier	Familles sans abri de façon chronique	• Doivent avoir été sans logement (avoir dormi dans les refuges/la rue) pendant au moins 12 mois de manière continue. • Présence de personnes à charge mineures (de moins de 18 ans). • Répondent aux exigences de revenu (inférieur au seuil de faible revenu, etc.). • L'évaluation normalisée du niveau d'urgence leur donne une note située dans la tranche élevée.	Association de : • Période d'itinérance la plus longue • Existence de violence domestique • Priorité au niveau d'urgence le plus élevé

Les priorités du système devraient être harmonisées aux objectifs du bailleur de fonds et du Plan communautaire. Elles peuvent inclure la prise en charge des besoins des populations cibles prioritaires, notamment les sans-abri chroniques, les personnes qui dorment dans la rue, les jeunes, etc. Ces populations sont celles que le système cible et sur lesquelles il s'efforce d'avoir un impact.

Par contre, un programme particulier peut s'efforcer de desservir une population cible spécifique. La population cible du programme devrait être harmonisée aux priorités du système. Par exemple, à Medicine Hat, la population cible prioritaire du système est constituée de sans-abri chroniques et épisodiques dont

les antécédents d'itinérance sont les plus longs. Par conséquent, le client ayant la plus longue itinérance peut bénéficier d'un accès prioritaire à un programme, pourvu qu'il réponde aux critères d'admissibilité au niveau du programme, lesquels pourraient inclure, par exemple, le niveau d'urgence. Le niveau d'urgence est pris en compte afin de jumeler le client à un type de programme particulier et de veiller à ce que les services de soutien appropriés soient en place.

Il est donc important que les entités communautaires établissent et communiquent des critères d'établissement des priorités et d'admissibilité clairs au niveau du système. On devrait alors encourager les programmes à examiner comment leur population cible, leurs critères d'établissement des priorités et d'admissibilité s'harmonisent au système plus global, surtout à l'approche Logement d'abord dans la collectivité.

La définition d'un processus cohérent visant à déterminer la priorité de l'accès aux programmes Logement d'abord est une étape essentielle à la mise en œuvre de la planification du système.

ÉTAPE 4 : GÉRER LE RENDEMENT ET LA QUALITÉ DU SERVICE

Lors de la planification du système, l'entité communautaire doit consacrer une partie importante de son travail à mesurer le succès et à gérer le rendement. Il est par conséquent nécessaire d'utiliser des indicateurs et des cibles établis au niveau du système et spécifiques aux types de programmes, comme l'outil d'auto-évaluation de la fidélité contenu dans les plans communautaires de la SPLI ou un outil d'évaluation de la fidélité d'une équipe d'évaluation. Ces indicateurs devraient réaffirmer les cibles définies dans le Plan communautaire et au niveau national.

L'évaluation continue et systématique des résultats et des extrants de la part des entités communautaires joue un rôle essentiel dans la planification du système et la transition vers l'approche Logement d'abord. Les entités communautaires doivent donc travailler diligemment et en étroite collaboration avec les intervenants afin de développer des processus de gestion du rendement qui contribuent à atteindre l'objectif ultime qui consiste à réduire l'itinérance.

De la même façon, les normes de l'assurance de la qualité en matière de services sont nécessaires pour garantir des résultats optimaux. L'entité communautaire devrait élaborer des normes de service transparentes pour tout le système de services pour les sans-abri et elle devrait en assurer le contrôle systématique. L'assurance de la qualité n'englobe pas seulement les domaines tels que la pratique de la gestion de cas, mais elle comprend aussi les questions de la sécurité du personnel, des clients et de la collectivité et la gestion des griefs et des incidents graves.

L'assurance de la qualité n'englobe pas seulement les domaines tels que la pratique de la gestion de cas, mais elle comprend aussi les questions de la sécurité du personnel, des clients et de la collectivité et la gestion des griefs et des incidents graves.

Le module 2 porte un regard détaillé sur la gestion du rendement, alors que le module 3 s'adresse surtout à l'assurance de la qualité.

ÉTAPE 5 : HARMONISER LA COLLECTE ET LA GESTION DES DONNÉES

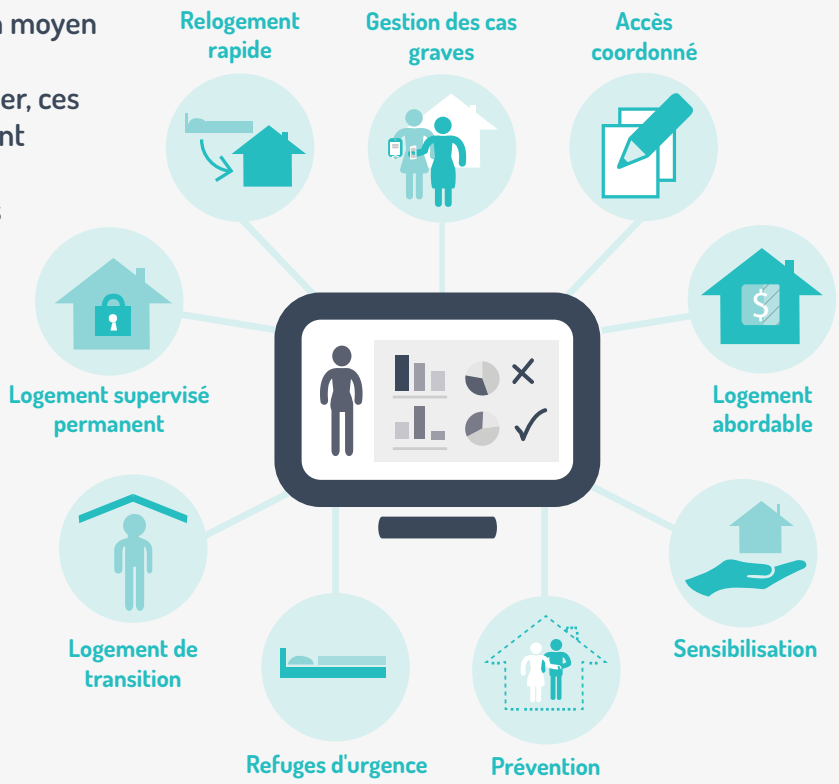
Un système d'information efficace est essentiel à la mise en œuvre de processus de gestion du rendement et à la planification du système. Un système d'information intégré est un système électronique de collecte de données géré localement qui enregistre les informations longitudinales individuelles des personnes qui accèdent au système de services pour les sans-abri. Le système de partage d'information harmonise la collecte des données, l'établissement de rapports, l'admission coordonnée, l'évaluation, les recommandations et la coordination des services dans le système de services pour les sans-abri.

Quel que soit le système logiciel utilisé (Système d'information sur les personnes et les familles sans abri [SISA] ou autre système d'information sur la gestion des sans-abri, etc.), la mise en œuvre d'un outil commun permettra de créer un système de prestation de service de logement mieux coordonné et plus efficace et servira de base au système de services pour les sans-abri.
Un système d'information intégré peut aider les collectivités à :

- élaborer un recensement des clients sans double compte au niveau local;
- analyser les habitudes d'utilisation des personnes qui entrent et qui sortent du système de services pour les sans-abri;
- évaluer l'efficacité de ces systèmes.

Ces systèmes d'information sont essentiels à la mise en œuvre efficace des Plans communautaires visant à réduire l'itinérance. Ils sont également importants pour le gouvernement et autres bailleurs de fonds qui souhaitent suivre leurs investissements et comparer les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

Au lieu d'être simplement un moyen de suivre les clients dans un programme financé particulier, ces systèmes d'information jouent le rôle de centre nerveux du système de services pour les sans-abri. Ils permettent de saisir tous les points de contact entre une personne sans logement et le système de services pour les sans-abri. ▶



Vingt ans d'expérience aux États-Unis dans plus de 300 collectivités ayant mis en place des systèmes d'information nous apprennent que ceux-ci fonctionnent lorsqu'ils sont adaptés aux besoins locaux. Il est essentiel d'élaborer un processus d'engagement communautaire complet qui incite les intervenants locaux à se regrouper pour déterminer les besoins et les processus collectifs, et choisir une solution logicielle. Bien que la mise en œuvre d'une solution logicielle unique soit l'idéal, elle peut ne pas être possible dans toutes les collectivités. Cependant, toutes les entités communautaires peuvent prendre certaines mesures afin d'améliorer la collecte et la gestion des données :

- élaborer des définitions et des ensembles de données cohérents, afin de veiller à ce que tous les programmes collectent les mêmes données en utilisant les mêmes définitions (il serait bien de commencer par les données exigées dans le Plan communautaire);

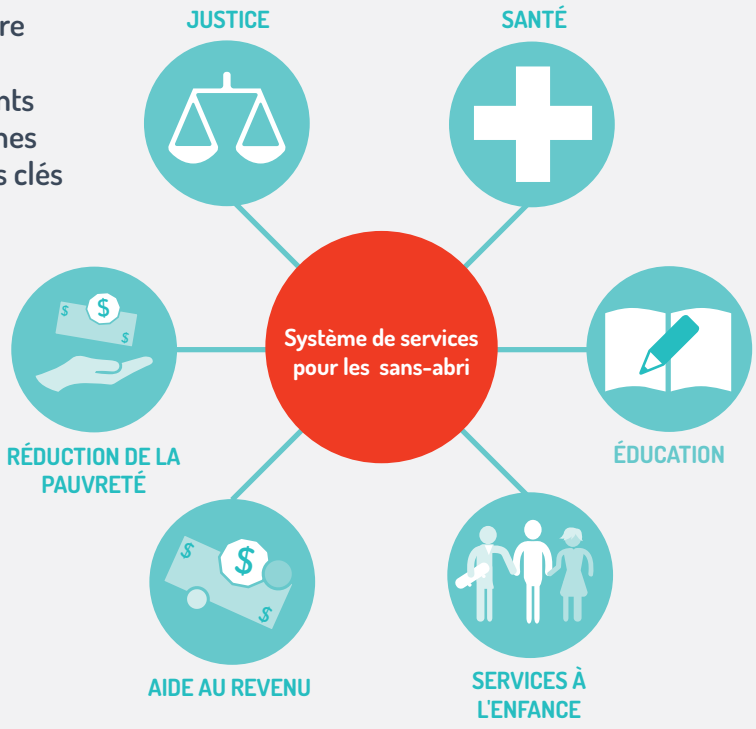
- rédiger et signer des accords de partage de données;
- développer des outils et une technologie qui permettent aux entités communautaires de recueillir les données des programmes et de les combiner.

On a remarqué que l'un des obstacles à l'introduction de tels systèmes dans le contexte canadien est la législation sur la protection de la vie privée, en particulier lorsque plusieurs lois s'appliquent. Bien que la protection de la vie privée représente un défi, il n'est pas insurmontable. Les leçons que l'on retire de l'expérience des collectivités qui utilisent des systèmes d'exploitation nous permettent de mettre au point le partage des informations, leur archivage et les mesures de sécurité nécessaires pour satisfaire toutes les lois en vigueur.

La mise en œuvre d'un système d'information est intégrale au développement d'un système de services pour les sans-abri. Le processus de mise en œuvre exige la collaboration des intervenants locaux. La mise en œuvre d'un système d'information intégré devrait être une priorité pour tous les services, y compris les refuges d'urgence.

ÉTAPE 6 : INTÉGRER LES SYSTÈMES

Une fois que l'on a défini la structure et l'harmonisation du système de services pour les sans-abri, les points d'intersection avec d'autres systèmes deviennent plus clairs. Un des rôles clés de l'entité communautaire est de travailler avec les intervenants afin d'intégrer le système de services pour les sans-abri aux systèmes et services publics clés, y compris le système juridique, les systèmes d'intervention auprès des enfants, les services de santé et de réduction de la pauvreté. ▶



Par exemple, les comités de planification des congés et des libérations veillent à ce que les clients évitent d'entrer et de sortir des systèmes publics, tels que les prisons, les hôpitaux et les refuges, en développant des réseaux et des programmes de recommandation qui ciblent surtout les personnes qui risquent de se retrouver rapidement dans une situation d'itinérance après leur congé ou leur libération.

Les entités communautaires peuvent aussi élaborer des processus qui intègrent les programmes Logement d'abord aux systèmes publics. Par exemple, on peut introduire un programme de gestion des cas graves qui viserait à réduire le retour à l'itinérance de clients à niveau d'urgence élevé, ayant des antécédents d'itinérance à long terme et une histoire d'interactions avec la justice. Les processus d'admissibilité, d'établissement des priorités et de recommandation du programme seraient complètement harmonisés à l'approche de planification du système.



Révision du module 1

Ce module a offert une introduction aux éléments fondamentaux de la planification de système de la perspective des entités communautaires. Il a également abordé l'approche Logement d'abord en tant que programme et philosophie, présentant les arguments qui militent pour un changement du rôle de l'entité communautaire afin de gérer cette transition.

Ce module a présenté une introduction des étapes clés qui permettront de créer un système de services pour les sans-abri :

ÉTAPE 1 : Discerner la structure du système de services pour les sans-abri

ÉTAPE 2 : Déterminer les composantes clés du programme

ÉTAPE 3 : Établir des processus communs d'harmonisation du système, notamment une évaluation cohérente du niveau d'urgence, un jumelage avec le programme adapté, des processus de prise en charge coordonnée, des critères d'admissibilité et d'établissement des priorités

ÉTAPE 4 : Gérer le rendement et la qualité du service

ÉTAPE 5 : Harmoniser la collecte et la gestion des données

ÉTAPE 6 : Intégrer le système de services pour les sans-abri à d'autres systèmes publics (justice, santé, interventions auprès des enfants, etc.).

Considérations pour les entités communautaires plus petites

La mise en œuvre d'une planification complète du système peut sembler être une tâche titanesque pour les entités communautaires plus petites ou celles qui viennent d'en assumer la fonction. En divisant le processus en étapes plus faciles à gérer, vous pouvez commencer à introduire la planification du système dans la collectivité.

Les leçons que nous tirons de l'expérience des entités communautaires du Nouveau-Brunswick, de Kelowna, Kamloops, Halifax et St. John's, Terre-Neuve et Labrador, qui commencent le travail de transition vers l'approche Logement d'abord et la planification du système suggèrent ce qui suit :

- développer une carte des ressources existantes et documenter les populations desservies, leurs critères d'admissibilité et le processus de recommandation; ce document peut être publié à titre de guide de référence pour les clients et les prestataires de service afin de faciliter l'accès aux ressources;
- revoir les outils d'évaluation du niveau d'urgence disponibles avec les prestataires de service de votre collectivité et convenir de faire l'essai d'un outil commun; revoir les répercussions et les leçons apprises avec le temps;
- réunir les principaux prestataires de service aux sans-abri afin d'examiner les pratiques d'admission actuelles et faire l'essai de confier à une organisation la coordination des admissions pour un certain nombre de programmes; on peut commencer sur une petite échelle, avec deux ou trois programmes, et augmenter par la suite;
- réunir les bailleurs de fonds et les prestataires de service afin d'examiner les pratiques actuelles de collecte et de gestion des données, y compris les systèmes logiciels et les ensembles de données en place; proposer de faire l'essai d'un ensemble de données commun en utilisant un système commun de gestion des informations dans plusieurs organisations; étendre l'utilisation du système avec le temps;
- discuter des normes de service utilisées par les prestataires et proposer de les documenter; demander aux organisations d'adopter ces normes et de mettre en place une formation à cet égard pour le nouveau personnel;
- réunir les agences de services pour les sans-abri et les représentants clés des systèmes publics (système correctionnel, services d'aide à l'enfance, santé, éducation, etc.) afin de partager les informations et les pratiques relatives aux sans-abri; proposer de mettre en place des mesures de coordination afin d'empêcher que des clients sortent d'un de ces systèmes et se retrouvent en situation d'itinérance.

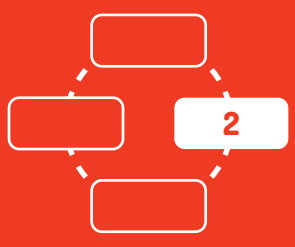
Questions de réflexion :

1. Dans quelle mesure l'approche Logement d'abord est-elle actuellement comprise et acceptée en tant que philosophie et programme?
2. Quelles seraient les implications de l'approche Logement d'abord et de la planification du système sur le réseau de services en place?
3. Comment est-ce que les programmes Logement d'abord s'intègrent à votre système local de services pour les sans-abri?
4. Qu'est-ce que la transition vers l'approche Logement d'abord et la planification du système signifieraient pour l'entité communautaire? Songez à votre rôle actuel dans la collectivité et aux changements particuliers à effectuer au niveau de la capacité interne.
5. Comment le financement est-il actuellement géré dans votre collectivité afin de servir les sans-abri et les clients à risque? Quelles seraient les répercussions d'une coordination du financement?
6. Dans quel contexte organisationnel (à but non lucratif, gouvernement municipal, etc.) l'entité communautaire fonctionne-t-elle maintenant et quelles seraient les répercussions de ce contexte sur une transition vers l'approche Logement d'abord?
7. Comment commenceriez-vous à introduire la prise en charge coordonnée et l'évaluation commune dans votre collectivité?
8. Comment les programmes Logement d'abord assureraient-ils le ciblage approprié des clients afin de répondre aux objectifs de la collectivité et de la SPLI?
9. Quelles difficultés et possibilités une intégration du système de services pour les sans-abri à d'autres systèmes publics rencontrerait-elle dans votre collectivité?
10. Comment mesureriez-vous le niveau d'urgence dans le système de services pour les sans-abri dans votre collectivité?
11. Que faudrait-il faire pour mettre en œuvre un système d'information intégré? Comment pourriez-vous régler les questions de protection de la vie privée, de consentement, de partage et d'entreposage des données?
12. Quelle capacité serait nécessaire à l'entité communautaire pour diriger le travail de planification du système?



Module 2 -

Gestion du rendement



GESTION DU RENDEMENT

Un processus de gestion du rendement axé sur le système aidera l'entité communautaire à :

- évaluer l'impact du système sur les populations prioritaires;
- définir clairement les objectifs du système;
- illustrer le niveau de rendement attendu de tous les services;
- faciliter la participation du client dans les activités d'assurance de la qualité au niveau du programme et du système;
- promouvoir l'intégration des services entre les secteurs et avec les systèmes réguliers.

Le développement des processus de mesure du rendement exige que l'entité communautaire détermine les indicateurs et les cibles du rendement, développe des processus visant à les mesurer et à en rendre compte et s'efforce d'améliorer constamment le système à la lumière des informations recueillies.

Ce module met aussi l'accent sur le rôle de l'entité communautaire dans la gestion du rendement pour tous les volets de financement, dans la participation des divers intervenants et dans l'exploitation des systèmes intégrés de gestion des informations et les recensements ponctuels des sans-abri.

Indicateurs de rendement

Nous devrions d'abord souligner plusieurs termes clés en matière de gestion du rendement, en commençant par les extrants et les résultats.

Extrant	Résultat
Ce qu'un programme ou un système accomplit ou produit (Albanese, 2010) Exemples : • Nombre de clients desservis • Stabilité/durée du séjour dans le programme • Taux d'occupation • Coût par client desservi	**Ce qui est gagné ou changé suite à l'extrant au niveau des connaissances, compétences, comportements ou conditions du client (Albanese, 2010)** Exemples: • Situation résidentielle à la sortie du programme • Retour à l'itinérance • Changements de revenu à la sortie du programme • Interaction avec les systèmes publics • Mesures d'autonomie

On devrait également faire une autre distinction entre les indicateurs de rendement au niveau du programme et du système.

- Les indicateurs de rendement du programme varient en fonction de la population ciblée, de l'objectif du programme, de la conception des services, etc. Ils sont utiles pour mesurer le rendement de programmes individuels et pour comparer le rendement de programmes semblables.

- Les indicateurs de rendement du système reflètent le rendement et l'impact du système dans son ensemble. On les utilise pour mesurer les réalisations du système de services pour les sans-abri par rapport à des objectifs plus élevés et on peut aussi les utiliser pour comparer plusieurs collectivités.

Indicateurs de rendement du programme	Indicateurs de rendement du système
• Se concentrent sur les mesures de succès du client. • Varient souvent en fonction du type de programme. • Font un lien direct avec les progrès du client dans les programmes.	• Examinent comment le système global aborde une mesure d'efficacité particulière. • Améliorent la planification et la structure du système.

Aucun programme à lui seul ne peut réduire l'itinérance; une approche de systèmes calculée est importante afin d'assurer que les interventions sont harmonisées et visent des buts communautaires plus larges, sans redondance ou lacune inutiles.

Cette approche reconnaît l'interdépendance des initiatives individuelles et veille à ce que les collectivités développent des réponses programmatiques faisant partie d'un travail de planification de système plus large plutôt que des réponses ponctuelles.

Principaux indicateurs au niveau du programme et du système

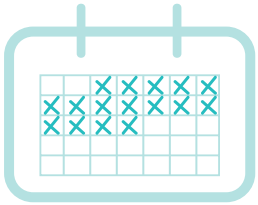
Les entités communautaires peuvent utiliser un certain nombre d'indicateurs pour surveiller le rendement au niveau du programme et du système. La liste suivante vous donne un point de départ pour commencer votre travail. Vous remarquerez que l'analyse des relations de ces indicateurs *au sein* et entre les programmes donne les conclusions les plus intéressantes. Aucun indicateur seul ne peut vous donner une histoire complète, mais il peut être un point de départ utile dans votre analyse.



Occupation : L'occupation est une mesure qui chiffre le taux d'utilisation d'un programme ou d'un établissement. Dans le contexte d'un refuge d'urgence, ce chiffre correspond au pourcentage de lits occupés par rapport à la capacité totale du refuge.

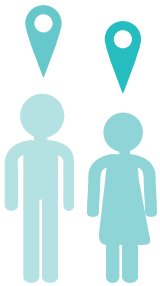
Dans les programmes Logement d'abord, on calcule l'occupation en fonction de la capacité de charge de travail totale d'un programme. Par exemple, si un programme Logement d'abord dispose de deux gestionnaires de cas susceptibles de travailler avec un maximum de 20 clients chacun, la capacité du programme est de 40 clients. Si la charge de travail actuelle est de 20, le taux d'occupation du programme est de 50 %.

Dans la perspective de la gestion du rendement, des taux d'occupation faibles indiquent que le programme n'est pas utilisé à son plein régime. Un taux d'occupation faible peut être souhaitable dans un refuge d'urgence; avec le temps, vous pourriez étudier la possibilité de déplacer des ressources si vous jugez que le refuge est toujours sous-utilisé. Dans un programme Logement d'abord ou de logement abordable, une occupation faible peut indiquer que nous sommes en présence d'autres enjeux qui compromettent la capacité du programme à atteindre ses cibles d'occupation.



Durée du séjour : La durée du séjour mesure la durée de temps entre l'admission et la sortie du client d'un programme. En fonction du type de programme, les durées de séjour varient considérablement. Par exemple, les programmes de relogement rapide ont des durées de séjour anticipées inférieures à celles d'un programme de logement supervisé permanent; par conséquent, on ne peut pas appliquer cette mesure de façon uniforme dans tout le système. Avec le temps, vous voulez diminuer la durée de séjour dans les refuges d'urgence, tout en stabilisant les programmes Logement d'abord.

Lorsque les clients ont tendance à sortir d'un programme avant le terme de la durée de séjour anticipée, ceci peut indiquer que le programme ou le système rencontre des difficultés particulières. Les gestionnaires de cas pourraient faire sortir leurs clients avant qu'ils soient prêts ou le programme pourrait prendre en charge des clients dont la situation est de faible gravité et qui ne nécessitent pas une intervention aussi longue. Quel que soit le cas, il serait utile d'examiner la situation de plus près. Une durée de séjour plus longue que prévue dans un refuge ou dans d'autres programmes peut également signifier qu'il est nécessaire d'effectuer une enquête plus approfondie.



Destinations à la sortie : Un système dont l'objectif est de placer rapidement les clients dans un logement permanent doit accorder une attention particulière aux destinations des clients à différents points du cheminement. Il est donc essentiel d'obtenir des informations sur la situation résidentielle des clients lorsqu'ils sortent d'une des phases du système. Les destinations positives, telles que les logements abordables ou les logements du marché, sont une indication du succès du programme et du système. Par contre, les destinations résidentielles négatives (refuge/rue, prison, disparition du programme, etc.) peuvent donner des informations importantes sur l'efficacité du programme ainsi que sur le contexte macro-économique plus large dans lequel il fonctionne. Par exemple, la baisse des destinations vers des logements de marché peut résulter de changements dans les taux locatifs ou de la réticence des propriétaires à louer à des clients de l'approche Logement d'abord.

Il est particulièrement important d'analyser cette mesure pour tous les types de programmes de façon personnalisée. Par exemple, les destinations positives à la sortie d'un refuge peuvent inclure un programme Logement d'abord, bien que l'aller-retour périodique de clients pourrait signaler la nécessité de faire un examen plus approfondi.



Retour à l'itinérance (récidivisme) : Bien qu'un certain nombre de clients risquent de vivre une expérience d'itinérance épisodique, il est important de surveiller la capacité de votre système à réduire ce phénomène avec le temps. En mesurant les taux de retour à l'itinérance, que la personne dorme dans la rue ou dans un refuge (problème connu sous le terme de récidivisme), dans différents types de programmes, vous pouvez obtenir des informations importantes sur la capacité des programmes à stabiliser les clients à long terme.

Dans un monde parfait, aucun client ayant eu accès aux programmes Logement d'abord ne retournerait à une situation d'itinérance et les activités d'amélioration permanente de votre système devraient s'efforcer de viser cet objectif. Des taux élevés de retour vers l'itinérance peuvent être le signe de défaillances dans le programme; si celles-ci sont présentes dans tout le système, elles peuvent indiquer que des problèmes macro-économiques affectent également les clients relogés (par exemple, pénurie de locations dans les logements de marché), ou que des processus inefficaces d'harmonisation du système sont à l'origine d'un jumelage de programme ou d'un choix de priorités inadéquats.



Taux de relogement : Vous pouvez également songer à introduire une mesure qui assure le suivi du taux de relogement à l'intérieur des programmes Logement d'abord : en d'autres termes, combien de fois le client est-il relogé pendant sa participation au programme? Ceci peut vous donner des indications importantes sur le succès de certains clients ou programmes, et vous permettre de cerner des lacunes dans les services, surtout lorsque des clients à haut niveau d'urgence ont constamment besoin de relogement de niveaux élevés dans des sites dispersés.

Dans certaines collectivités, des taux de relogement élevés dans des programmes de gestion des cas graves dans des sites dispersés pour des sous-groupes de clients clés ont permis de conclure que les programmes de logement supervisé permanent doivent cibler les personnes dont les besoins sont importants et complexes.



Revenu : La mesure du revenu à l'admission et la sortie d'un programme, ainsi que les sources du revenu, permettent d'obtenir des informations utiles sur la capacité du programme et du système à améliorer la stabilité et la qualité de vie du client. Dans certains cas, l'augmentation du revenu peut ne pas être possible si le client bénéficie d'une prestation d'invalidité; on mesurera alors la stabilité du revenu.

Avec le temps, vous devriez observer des augmentations de revenu pour l'ensemble des programmes, bien que les attentes doivent être adaptées selon le programme, en fonction de la population desservie. Par exemple, les gains de revenu dans les programmes qui desservent les jeunes d'âge scolaire ne seront pas aussi importants que ceux des programmes de gestion des cas graves où les clients peuvent avoir un emploi et accéder à une aide sociale.



Autonomie : Avec le temps, les programmes devraient montrer qu'on s'efforce d'encourager l'autonomie des clients. Les efforts déployés dans ce sens peuvent inclure le nombre de clients employés à temps partiel ou à plein temps, qui suivent un programme d'éducation ou de formation dans le milieu de travail au moment de l'admission ou lors du suivi. Les programmes devraient apporter une assistance aux clients afin qu'ils arrivent à une stabilité résidentielle indépendante du service; par conséquent, on devrait mettre en place un système de soutien suffisant. La participation à la vie communautaire, aux loisirs et au bénévolat sont aussi des indicateurs d'autonomie importants.

Les mesures d'évaluation des relations du client avec des réseaux de soutien informels ou de son accès aux services réguliers nécessaires (consultation d'un médecin de famille, participation à des activités de loisirs, etc.) devraient être examinées de façon périodique et les services devraient être ajustés en fonction des besoins du client. Avec le rétablissement des clients, le soutien diminue graduellement, mais est de nouveau mis en place si un client risque de retomber dans une situation d'itinérance.



Niveaux d'urgence : Comme nous en avons déjà discuté, les niveaux d'urgence peuvent être mesurés à l'admission au programme et à des intervalles réguliers afin d'évaluer l'impact de la gestion de cas sur plusieurs dimensions. On devrait s'attendre à une diminution des niveaux d'urgence et on devrait surveiller périodiquement les changements au niveau du programme.



Interaction avec les systèmes publics : Les informations sur les interactions du client avec les services d'urgence (services médicaux d'urgence, hôpitaux, prisons, etc.) recueillies lors de son admission à un programme et à sa sortie peuvent s'avérer extrêmement précieuses pour nous permettre de comprendre le niveau d'engagement des systèmes publics avec les populations sans logement et nous aider à évaluer leur coût. Avec le temps, vous pourrez évaluer la réduction des coûts globaux de l'itinérance au fur et à mesure de la mise en œuvre de l'approche Logement d'abord par votre collectivité. Cette information pourra vous aider à démontrer que les initiatives Logement d'abord sont bien moins coûteuses que les services d'intervention d'urgence.

Les données sur l'utilisation des hôpitaux, des services médicaux d'urgence, de la salle d'urgence, les interactions avec les services policiers, les prisons et les durées d'emprisonnement, etc. peuvent nous donner une meilleure idée des interactions du système à plusieurs niveaux et peuvent également nous orienter dans la bonne direction en ce qui concerne la prévention et la planification des sorties de programmes. Vous constaterez peut-être que de nombreux sans-abri de votre collectivité ont des niveaux d'interaction élevés avec le système de santé; dans ce cas, planifier avec le système de santé des initiatives ciblées de logement peut être une stratégie importante dans la réduction de l'itinérance.

Les mesures clés prises à des intervalles réguliers, à l'admission et à la sortie d'un programme, peuvent comprendre les suivantes :

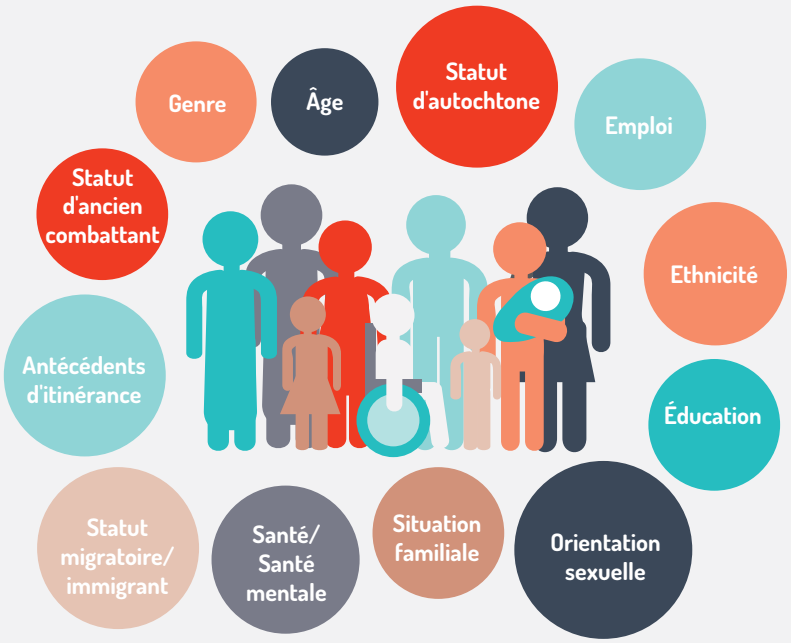
- Nombre d'hospitalisations
- Nombre de jours passés à l'hôpital
- Nombre de fois que les services médicaux d'urgence ont été appelés
- Nombre de visites à la salle d'urgence
- Nombre d'interactions avec la police
- Nombre de fois au poste de police
- Nombre de jours passés au poste de police
- Nombre de fois en prison
- Nombre de jours passés en prison



Spécifique à un programme : Certains programmes peuvent avoir un centre d'intérêt particulier ou une spécialisation. Par exemple, les programmes de logement de transition peuvent être spécialisés dans la réduction des problèmes de toxicomanies, alors que certains programmes de logement supervisé permanent peuvent s'intéresser à la réintégration dans la collectivité et à la mise en place de réseaux de soutien informels destinés aux personnes qui ont un passé d'itinérance chronique. L'élaboration d'indicateurs capables de saisir ces centres d'intérêt de programme peut donner une image plus complète de votre système. On encourage les entités communautaires à travailler avec les responsables de programmes afin de développer des indicateurs et des cibles spécifiques supplémentaires qui permettront de saisir leur domaine de spécialisation et d'excellence.

Collecte et analyse des données du programme et du système

Lorsqu'on parle de collecte de données avec les responsables des programmes, il est important de clarifier exactement quelles données ils sont censés recueillir. Bien que les principaux indicateurs soient mentionnés ci-dessus, l'analyse du système serait incomplète sans la compréhension du traitement systémique de sous-groupes particuliers. L'analyse peut révéler les populations qui ne sont pas desservies correctement par le système actuel et peut donner lieu à des améliorations au niveau du programme et du système.



Les éléments de données cités ci-dessus sont des éléments courants qui peuvent être recueillis auprès du client et utilisés pour analyser le rendement pour des groupes particuliers, tels que les femmes autochtones dans des programmes de refuges d'urgence, ou les nouveaux immigrants dans des programmes de gestion des cas graves ou de logement supervisé permanent. De nombreux programmes collectent déjà ce genre de données; par conséquent, il s'agit peut-être simplement de s'entendre sur des définitions communes (par exemple, les tranches d'âge) et sur le partage des informations. ▲

Cibles de rendement

Les cibles de rendement au niveau du programme et du système sont des objectifs ou des pourcentages chiffrés établis pour un indicateur particulier. Les cibles de rendement au niveau du programme servent de références à partir desquelles les programmes peuvent être évalués par rapport à des types de programme similaires dans le système de services pour les sans-abri et par rapport aux programmes les plus performants, au niveau régional ou international.

De la même façon, les cibles de rendement au niveau du système peuvent vous permettre de suivre vos progrès par rapport aux objectifs du Plan communautaire, tels que mettre fin à l'itinérance chronique ou au problème des sans-abri dormant dans la rue, diminuer le nombre de lits dans les refuges d'urgence, etc.

La détermination des cibles aux niveaux du programme et du système :

- permet d'analyser les données recueillies au niveau du programme et du système;
- présente des normes qui peuvent être appliquées ou adaptées en pratiques exemplaires;
- peut être utilisée pour déterminer les domaines problématiques et les régler systématiquement;
- génère des tendances au niveau du système, personnalisées au type de programme.

Cibles de rendement au niveau du système

La partie suivante souligne les cibles susceptibles de donner un aperçu des progrès de la collectivité par rapport à l'objectif de réduction de l'itinérance. Veuillez remarquer que celles-ci ne sont qu'une partie du processus de gestion du rendement dans son ensemble, lequel comprend les méthodes qualitatives visant à augmenter les données avec le client, les commentaires du personnel et des organismes partenaires, la surveillance du programme, l'analyse financière, etc.

Les progrès réalisés par rapport aux exemples d'objectifs sont indiqués par les diverses mesures soulignées dans la partie du tableau sur les indicateurs de système. Veuillez remarquer que les objectifs devraient être précis et mesurés à des moments définis.

Exemple de cible	Indicateurs de rendement correspondants
Réduction de 60 % de l'itinérance globale d'ici 2017-2018.	Nombre de sans-abri. Indiquer le nombre de sans-abri dans les refuges d'urgence, les logements de transition, ceux qui dorment dans la rue, par rapport à la capacité des refuges d'urgence et des logements de transition. Nombre de ménages logés. Diviser les données selon le type de sans-abri : chroniques/épisodiques, célibataires, familles, jeunes, Autochtones, anciens combattants, immigrants, femmes, etc. Nombre de logements permanents et taux d'occupation dans la collectivité.
Réduction de 20 % des sans-abri chroniques et épisodiques d'ici 2017-2018.	Nombre de sans-abri chroniques et épisodiques logés. Pourcentage d'utilisateurs de refuges/logements de transition avec séjours multiples. Pourcentage de sans-abri chroniques et épisodiques qui maintiennent leur logement 6 et 12 mois après leur admission au programme.
80 % des clients de l'approche Logement d'abord sont stabilisés dans un logement permanent d'ici 2016-2017.	Pourcentage de clients relogés qui demeurent dans leur logement un an après l'intervention. Pourcentage des personnes desservies par les programmes Logement d'abord qui retournent à une situation d'itinérance.
Réduction de 15 % de l'utilisation des refuges d'urgence d'ici 2017-2018	Durée de séjour moyenne dans les refuges d'urgence et les abris familiaux. Nombre de jours nécessaires pour qu'un client passe d'un refuge à un logement permanent. Nombre de lits dans les refuges d'urgence et les logements de transition de la collectivité.
90 % des clients de l'approche Logement d'abord ont amélioré leur autonomie à leur sortie du programme.	Changement observé chez les clients qui ont un emploi et réduction de l'aide sociale utilisée, le cas échéant. Augmentation du revenu moyen entre le moment de l'admission et lors du suivi 12 mois plus tard. Niveaux d'urgence lors de l'admission d'un client dans un programme et à sa sortie.
Diminution de 25 % de l'utilisation des systèmes publics lorsque les clients sortent du programme Logement d'abord.	Interactions avec les services policiers, jours en prison, jours d'hospitalisation, utilisation des services médicaux d'urgence et de la salle d'urgence au moment de l'admission du client et lors du suivi 12 mois plus tard. Estimation des montants économisés grâce à l'intervention.
50 % des programmes de lutte contre l'itinérance participent au système d'information intégré d'ici 2017.	Pourcentage des agences de lutte contre l'itinérance dans la collectivité partageant leurs données avec la SPLI en utilisant un système de gestion d'information intégré. Nombre de lits de refuge saisis dans le système de gestion d'information intégré.

Cibles de rendement au niveau du programme

Bien que les indicateurs énoncés ci-dessus puissent être recueillis grâce à l'analyse de l'information sortante au plus haut niveau d'intégration, l'efficacité du système est également évaluée par la surveillance du rendement du programme.

Indicateurs de rendement du programme	**Exemples de cibles de rendement du programme**					
	Refuge d'urgence	Logement de transition	Logement abordable	Programmes Logement d'abord	Prévention	Sensibilisation
Taux d'occupation	90 %	95 %	95 %	95 %	90 %	95 %
Durée du séjour	21 jours	90 % des clients terminent le programme dans les délais (6 mois, 24 mois, etc.)	À n'importe quelle période de déclaration, 85 % des personnes logées seront encore logées de façon permanente	95 % des clients maintiennent leur logement pendant au moins 6 mois; au moins 85 % le maintiennent pendant au moins 12 mois	85 % des clients maintiennent leur logement un an après l'intervention	S.O.
Destinations à la sortie	50 % des clients bénéficiant des services de refuge quittent le programme pour aller vers des destinations résidentielles positives	85 % se dirigent vers des destinations résidentielles positives	S.O.	S.O. *On considère que les personnes sans-abri quittent le programme avec succès quand elles peuvent faire la preuve de leur capacité à maintenir un logement stable et nécessitent moins d'aide intensive et, alors, ne sont plus clients des programmes Logement d'abord d'une organisation	85 % des clients qui quittent le programme se dirigent vers des destinations résidentielles positives	70 % des clients du programme le quittent pour se diriger vers des destinations résidentielles positives
Retour à l'itinérance	Moins de 20 % des clients retournent en refuge ou se retrouvent dans la rue	Moins de 10 % des clients retournent en refuge ou se retrouvent dans la rue	Moins de 10 % des clients retournent en refuge ou se retrouvent dans la rue	Moins de 5 % des clients retournent en refuge ou se retrouvent dans la rue	S.O.	S.O.
Revenu	30 % des clients bénéficiant des services de refuge rapportent une augmentation de revenu découlant d'un emploi ou d'une aide sociale	85 % des clients qui quittent le programme rapportent une augmentation de revenu découlant d'un emploi ou d'une aide sociale Lorsque les clients ne peuvent pas augmenter leur revenu, 95 % maintiennent une source de revenu stable	Programme défini, le cas échéant	85 % des clients qui quittent le programme rapportent une augmentation de revenu découlant d'un emploi ou d'une aide sociale Lorsque les clients ne peuvent pas augmenter leur revenu, 95 % maintiennent une source de revenu stable	85 % des clients ont une augmentation de revenu à leur sortie du programme	20 % des clients bénéficiant des services de refuge rapportent une augmentation de revenu découlant d'un emploi ou d'une aide sociale
Interaction avec les institutions publiques	Programme défini, le cas échéant	Programme défini, le cas échéant	Programme défini, le cas échéant	Comparaison à l'admission et à la sortie des interactions avec les services médicaux d'urgence, des jours d'hospitalisation, des jours en prison, etc.	Comparaison à l'admission et à la sortie des interactions avec les services médicaux d'urgence, des jours d'hospitalisation, des jours en prison, etc.	Programme défini, le cas échéant

Sachant que les programmes à différents niveaux du système de services pour les sans-abri ciblent des sous-populations diverses et ont donc des exigences d'admissibilité spécifiques, certaines mesures de succès devraient être personnalisées en fonction du type de programme.

Le tableau suivant énumère les indicateurs de rendement courants pour un type de programme, et donne des cibles de rendement susceptibles d'être utilisées pour comparer le rendement dans l'ensemble du système de services pour les sans-abri. Contrairement aux mesures de système présentées précédemment, les cibles de rendement du programme s'intéressent particulièrement aux mesures de succès pour le client. Les résultats positifs obtenus dans les domaines suivants, lorsqu'ils sont présentés globalement, contribuent aux mesures plus larges des impacts du système. On devrait diviser l'analyse par type de programme, et établir des bases de référence pour chacun d'entre eux afin de faciliter les comparaisons des divers programmes.

Exemples de cibles d'autonomie :

- En un an, 80 % des clients ont augmenté leurs compétences pour le marché du travail ou leur revenu;
- En un an, 80 % des participants augmenteront leurs compétences et leurs niveaux d'éducation;
- 60 % des clients qui augmentent leurs compétences grâce aux études ou une formation trouveront un emploi à temps partiel, à plein temps ou travailleront en tant que bénévoles.

Analyse du rendement

Comprendre la relation entre les extrants et les résultats au niveau du programme et du système est essentiel à l'analyse du rendement. Par exemple, les entités communautaires peuvent considérer qu'il est futile de mesurer les taux d'occupation dans les programmes, mais ce type d'analyse nous indique si notre système est utilisé de manière efficace. Les extrants des programmes engendrent, au bout du compte, des résultats positifs pour les clients desservis au niveau du programme individuel, mais aussi globalement, au niveau du système.

C'est également la raison pour laquelle il importe de donner une structure claire au système de services pour les sans-abri et aux composantes de programme si l'on veut gérer le rendement. Il est difficile de mesurer le rendement au niveau du programme si vous traitez tous les programmes de la même façon; ils fonctionnent en réalité d'une manière qui est à la fois distincte et interconnectée.

Par exemple, les programmes de relogement rapide ciblent les personnes dont le niveau d'urgence est faible et leur objectif est de les placer dans un logement aussi rapidement que possible, alors que les programmes de logement supervisé permanent vont cibler les sans-abri chroniques depuis longtemps, qui vivent des situations très complexes. Les programmes de logement supervisé permanent sont bien plus intensifs et les clients peuvent en bénéficier aussi longtemps que leurs besoins exigent ce type de service; ils sont donc plus coûteux. Étant donné qu'il s'agit de deux modèles de service différents qui ciblent des populations différentes, il n'est pas réaliste d'appliquer le principe selon lequel le coût par client devrait être identique pour les deux programmes; cela pourrait en fait s'avérer catastrophique. Si nous réduisons les coûts des programmes de logement supervisé permanent au niveau des coûts des programmes de relogement rapide, il est vraisemblable que le programme sera incapable de traiter les clients complexes dont il a la charge, ce qui entrainera de piètres résultats, et finalement, l'échec du programme. Toutefois, la comparaison entre des programmes figurant sous le même type de programme (c'est-à-dire, en établissant une « base de référence »), peut être un exercice très utile afin de déterminer les coûts appropriés par client, mais aussi pour évaluer si les résultats sont atteints par tous les types de programmes.

Nous devons considérer les indicateurs de résultat et d'extrant du rendement pour ce qu'ils sont : des indicateurs. Ces marqueurs numériques vous donnent seulement une partie de l'histoire. Ils vous indiquent ce qui peut se passer sur le terrain, mais pas de façon définitive.

Par exemple, un faible taux d'occupation dans un programme de refuge d'urgence comparé à un taux similaire dans un programme de logement abordable peut signifier des choses très différentes. Tout d'abord, au niveau du système, vous voulez avoir un taux d'occupation faible dans les refuges d'urgence parce que c'est le signe que vous faites des progrès vers la diminution de l'itinérance. Parallèlement, si vous avez un faible taux d'occupation dans les logements abordables, vous avez peut-être besoin d'examiner la raison pour laquelle les clients ne profitent pas de cette ressource – en assumant qu'il existe une demande pour cette ressource au niveau du système. Peut-être êtes-vous en présence d'un problème de ciblage, d'un programme qui n'est pas clair ou dont les critères d'admissibilité sont trop stricts, ou bien peut-être l'information sur la ressource est insuffisante, etc. En d'autres termes, le faible taux d'occupation vous signale qu'il est nécessaire d'examiner les facteurs qui agissent sur les chiffres plutôt que de penser qu'ils vous décrivent l'ensemble de la situation.

La gestion du rendement est une manière d'analyser les composantes de programme de votre système afin de comprendre ce qui se passe au niveau du client (microgestion) et de faire le lien avec la trajectoire générale du système (macrogestion), et vice-versa.

Nous devons également être au courant des tendances environnementales comme le rendement économique de la région, la migration, les taux de location et d'inoccupation, les coûts du logement, etc. parce que ces facteurs sont une entrave constante à la capacité du système d'atteindre ses objectifs. Un changement du rendement au niveau du programme peut être le signal d'un changement dans le contexte où se déroule l'initiative.

À titre d'exemple, un programme de gestion des cas graves qui cible les familles est débordé par des recommandations et fonctionne désormais au-delà de sa capacité; les résultats au niveau des clients montrent que, par rapport à ce qui se passait auparavant, moins de familles sortent du programme vers un logement stable et permanent et davantage de familles se présentent aux refuges d'urgence moins d'un an après avoir quitté le programme.

Les raisons de cette situation peuvent être complexes et se renforcer mutuellement : le rôle de l'entité communautaire est de travailler avec les responsables du programme afin de comprendre ce qui se passe. Dans ce cas, il est possible que la région où fonctionnait le programme ait vu une augmentation des coûts du logement due à la croissance économique, ce qui a entrainé un afflux migratoire. Le programme pourrait attirer davantage de familles à risque, devenues vulnérables parce que des changements

macroéconomiques ont eu des répercussions sur le marché du logement.

Au niveau du programme, le roulement du personnel ou le manque de formation, etc. pourrait expliquer de faibles résultats au niveau du client; toutefois, il est important d'examiner si la population cible qui arrive dans le programme a un niveau d'urgence plus élevé qu'auparavant, ce qui pourrait affecter la capacité du programme à entrainer un niveau de changement similaire. Suite à une demande plus grande des clients, le programme peut fonctionner au-delà de sa capacité, ce qui peut nuire à la qualité du service.

L'interaction de ces différentes forces aide à expliquer ce qui se passe au niveau du programme; cette analyse est cruciale pour déterminer les mesures à prendre afin de remettre le programme sur la bonne voie. Le rôle des indicateurs a été de déterminer que les changements qui surviennent exigent une analyse approfondie plutôt que d'être considérés comme un fait accompli.

D'une perspective de système, nous pouvons également regarder l'indicateur sur la durée de séjour. Dans trois différents refuges d'urgence, nous constatons que la durée de séjour a augmenté de façon constante de 10 à 15 jours au cours des six derniers mois.

Cette tendance nous indique qu'il faut examiner la situation de plus près afin de mieux en comprendre les enjeux. En travaillant avec les données, le personnel des refuges et les utilisateurs, l'entité communautaire peut analyser les facteurs qui pourraient être à l'origine de ce changement. Il peut s'agir d'un changement dans les opérations des programmes de relogement, qui, fonctionnant maintenant à plein rendement, sont incapables de prendre en charge les nouveaux clients qui arrivent dans le système des refuges. Ceci peut entrainer une augmentation des durées de séjour parce que la « porte de sortie arrière » du refuge n'existe pas. Il peut aussi s'agir d'un rétrécissement du marché locatif, qui peut affecter la capacité des clients à accéder aux logements du marché et les obliger à rester plus longtemps dans les refuges.

Cet exemple souligne également l'interdépendance des programmes dans le système; si un programme ne produit pas les résultats prévus, il affecte le reste des programmes. Un programme de relogement rapide dont le ciblage est inadéquat, par exemple, peut prendre en charge des clients dont le cas est trop complexe pour le niveau de service et la durée de séjour; ceci peut provoquer la sortie prématurée de clients dont le niveau d'urgence est aigu et leur retour subséquent en situation d'itinérance. Les taux de récidivisme élevés sont des signaux d'alarme qui obligent à réexaminer la nature du programme et à faire les changements nécessaires pour améliorer les résultats auprès des clients.

Un programme peut également offrir un soutien excessif par rapport aux besoins des clients; le personnel du programme peut hésiter à « laisser partir » les clients, les jugeant incapables de se prendre en charge, et modifier la prestation de service en conséquence. Ce phénomène peut non seulement entrainer le blocage du système, avec des programmes qui atteignent leur charge de travail maximale, mais il peut également affecter les clients sur deux fronts : les clients qui demeurent en situation d'itinérance n'ont pas accès aux ressources dont ils ont besoin, et les clients pris en charge par le programme ne sont pas préparés à en sortir, ce qui risque de nuire à leur stabilité à long terme.

Collaboration avec les bailleurs de fonds

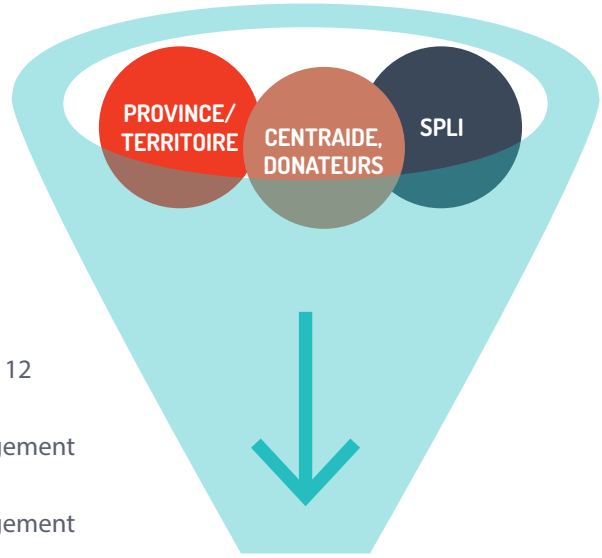
Comme nous l'avons mentionné dans le premier module, l'entité communautaire doit travailler avec différents volets de financement afin d'organiser les ressources de façon optimale et atteindre les objectifs du Plan communautaire. Ceci signifie que l'entité communautaire peut être amenée à recueillir des données et faire rapport sur certaines mesures qui dépassent les exigences d'un bailleur de fonds particulier. L'objectif principal est de mettre en place des mécanismes qui permettent de communiquer à l'organisme de coordination si la collectivité réduit l'itinérance. Étant donné le caractère unique des ressources et des besoins de chaque collectivité, il est essentiel que les entités communautaires travaillent avec leurs partenaires pour élaborer des cibles et des indicateurs adaptés au contexte local et aux priorités du Plan communautaire.

Avec le renouvellement de son financement, la SPLI a pour objectif de veiller à ce que les résultats au niveau des clients, de l'organisation et de la collectivité s'harmonisent aux objectifs nationaux. La SPLI établit des cibles de systèmes qui sont surveillées et font l'objet de rapports au niveau national; elles sont simples et mesurables. Par exemple :

- Réduire de 20 % le nombre de sans-abri chroniques et épisodiques qui utilisent les refuges
- Réduire de 20 % le nombre de personnes qui dorment dans la rue

Au niveau du programme, on surveille d'autres indicateurs, notamment :

- 80 % des clients de l'approche Logement d'abord demeurent dans leur logement 6 et 12 mois plus tard
- Moins de 30 % des clients de l'approche Logement d'abord nécessitent un relogement
- Moins de 15 % des clients de l'approche Logement d'abord retournent en situation d'itinérance



Le rôle de l'entité communautaire est de veiller à la collecte de données afin de mesurer les progrès par rapport à ces objectifs nationaux, en harmonisant les résultats au niveau des clients, de l'organisation et de la collectivité.

Sollicitation d'intervenants clés

Il est important que les entités communautaires utilisent plusieurs sources d'information pour déterminer ce qui se passe au niveau du système et qu'elles ne se fient pas uniquement aux données au niveau du programme. Bien qu'elles soient essentielles à ce processus, de telles données sont loin d'être infaillibles; les programmes peuvent avoir des données de qualité médiocre ou être en retard au niveau de l'entrée des données et des comptes rendus, ce qui compromet la fiabilité de l'information disponible. De plus, il est important de valider les informations chiffrées par rapport aux expériences quotidiennes vécues par les intervenants, à tous les niveaux.

Un réseau solide d'intervenants engagés au niveau du système peut aider l'entité communautaire à expliquer ces tendances. Par exemple, un comité de planification du système peut réunir les principaux intervenants du programme et du système public afin de discuter des enjeux et de déterminer les mesures correctives à prendre, le cas échéant. Votre CCC peut déjà avoir ou vouloir cette fonction, directement ou par l'intermédiaire d'un sous-comité.

L'autre source d'information clé provient des fonctions quotidiennes de votre entité communautaire : le contrôle des activités du programme grâce aux visites des sites et au dialogue constant, les examens financiers et les analyses budgétaires, ainsi que les interactions informelles avec les responsables des programmes et d'autres intervenants du système. Toutes ces sources d'information, ainsi que la prise en considération des nouveaux travaux de recherche et d'analyse environnementale, vous permettront d'avoir une vision plus claire de la façon dont fonctionne le système et guideront vos décisions en temps réel.

Il est important que ces conversations et analyses soient effectuées de façon continue dans votre système : en raison de la fréquence des changements, la gestion des interventions vous oblige à bien les connaître afin de mieux y faire face. Ceci signifie aussi que votre système doit être alerte et capable de s'adapter rapidement à ces changements. Un changement soudain dans la demande pour les programmes Logement d'abord peut exiger que vous déplaciez des fonds afin de les augmenter, en diminuant les affectations de financement des domaines sous-utilisés du système.

Bien sûr, ceci change votre relation avec les programmes financés; le fait qu'un programme a « toujours fonctionné d'une certaine manière » ne signifie pas qu'il devrait continuer de faire ainsi. Votre rôle est de faire progresser le système au profit des clients et des objectifs communautaires. Il serait idéal que les principaux intervenants partagent cette vision et travaillent avec vous pour l'atteindre, même si cela signifie des changements de financement pour eux, dans l'intérêt général de tous. Une agence dont la direction est complètement engagée dans la planification du système avec l'entité communautaire comprend que des décisions difficiles sont parfois nécessaires, mais elle les soutient afin de maximiser les effets positifs sur les clients.

La transparence de votre rôle d'entité communautaire dans la planification et le financement du système, votre processus de prise de décisions et votre étroite collaboration avec les intervenants afin de vous assurer que leurs opinions sont prises en considération vous permettra d'obtenir leur appui. Malheureusement, les décisions ne seront pas toutes reçues avec enthousiasme dans votre collectivité et le rôle difficile de l'entité communautaire peut inclure la gestion des relations dans ces contextes. Grâce à votre constance, votre transparente, votre impartialité et votre motivation intrinsèque de servir les clients et de réduire l'itinérance, vous serez capable de gérer ces tensions.

Exploitation des données

L'entité communautaire peut utiliser les données recueillies afin de surveiller les résultats et de déterminer si les programmes financés atteignent les résultats stipulés dans les contrats. Ces résultats devraient correspondre aux priorités du Plan communautaire, de la SPLI et d'autres bailleurs de fonds.

L'entité communautaire peut utiliser les données au niveau du programme pour créer des tableaux de bord et des comptes rendus pour chaque programme financé, mensuellement ou trimestriellement, afin d'analyser les indicateurs de rendement. On peut utiliser ces rapports pour contrôler les progrès de l'entité communautaire et alimenter les discussions relatives à la planification du système avec les partenaires communautaires.

On peut examiner les programmes en fonction de leur type (gestion des cas graves, logement supervisé permanent, etc.) afin de cerner les tendances. On peut également les étudier dans leur ensemble afin d'évaluer le rendement au niveau du système et les questions émergentes. Ces examens peuvent déterminer les indicateurs de problèmes au niveau du programme, ce qui peut entrainer des analyses et des recherches plus approfondies.

L'entité communautaire peut utiliser ces rapports pour surveiller la conformité des contrats, en particulier s'ils incluent des cibles de rendement. Si un programme a dévié de sa course, les entités communautaires peuvent faire une analyse de ce qui se passe sur le terrain, et prendre les mesures adéquates pour remédier à la situation, le cas échéant.

On peut également examiner ces données dans le cadre du processus de développement de la stratégie et de la planification des activités de l'entité communautaire. Les entités communautaires peuvent utiliser les données au moment des processus de négociation de contrats et elles peuvent faire des modifications, selon le cas. Cette analyse peut également donner lieu à des ajustements de système afin de mieux répondre aux besoins de la collectivité et soutenir les décisions de financement et l'établissement des priorités pour le prochain cycle de planification des investissements.

Quel que soit le système de collecte d'information choisi, on ne peut sous-estimer la qualité des données. En l'absence de mesures permettant d'évaluer et de régler les problèmes de qualité des données, on compromet d'une part la fiabilité des informations recueillies, et d'autre part la capacité de l'entité communautaire à surveiller les contrats et à gérer le système de services pour les sans-abri.

Quel que soit le système de collecte d'information choisi, on ne peut sous-estimer la qualité des données.

Pour gérer la qualité des données, l'entité communautaire peut :

- consulter les fichiers des clients afin de veiller à l'exactitude et l'intégralité des informations;
- revoir les fichiers des clients lors de visites de sites (on recommande un échantillonnage de 10 %);
- revoir les données envoyées chaque mois par les programmes et demander les corrections nécessaires;
- offrir de la formation sur l'exactitude et la validité des données et les attentes en matière de compte rendu;
- s'assurer que le personnel de l'entité communautaire est disponible afin d'offrir aux programmes financés un soutien constant dans le domaine de la qualité des données.

Le recensement des sans-abri dans la gestion du rendement

Les recensements ponctuels des sans-abri donnent un aperçu des sans-abri de la collectivité qui vivent dans les refuges et dans la rue pendant une journée/nuit particulière. Sachant qu'ils n'incluent pas les sans-abri cachés ou à risque, ces recensements peuvent sous-estimer le nombre réel de sans-abri d'une collectivité.

L'aperçu général de ces recensements ne donne pas d'information sur l'utilisation du système au cours de l'année, ce qui justifie l'existence de systèmes d'information intégrés. Quoiqu'il en soit, il existe une relation étroite entre les recensements ponctuels et le rôle de gestionnaire du rendement de l'entité communautaire au niveau du système.

Le recensement peut être un outil utile lors de la planification du système, surtout en l'absence d'un système d'information intégré. Il peut être la seule source systématique de données dont l'entité communautaire dispose pour établir sa planification stratégique, revoir les tendances et évaluer les progrès. Cette information peut aider à la conception du système ou permettre de déterminer des changements politiques importants.

Le recensement peut être un outil utile lors de la planification du système, surtout en l'absence d'un système d'information intégré.

Songez à utiliser les données produites par un recensement des sans-abri afin d'éclaircir certaines questions précises, notamment :

- Quelle est la relation entre le nombre de sans-abri enregistrés et le besoin impérieux en matière de logement dans votre collectivité?
- Qu'est-ce que le taux d'occupation des refuges d'urgence lors de la nuit du recensement vous indique par rapport aux besoins de la population itinérante?
- Qu'est-ce qui explique certaines des différences de caractéristiques entre les sans-abri enregistrés dans les refuges d'urgence et ceux qui dorment dans la rue?
- Pourquoi certains sous-groupes sont-ils surreprésentés dans le recensement?
- Que faudrait-il faire pour reloger chacune des personnes enregistrées?
- Comment pouvons-nous exploiter l'attention soulevée par le recensement pour la question des sans-abri?
- Pourquoi certains dorment-ils dans la rue alors que des lits sont disponibles dans les refuges?
- Comment les tendances macroéconomiques qui affectent ma collectivité se répercutent-elles dans la situation des sans-abri?



Révision du module 2

Ce module 2 a discuté des principaux éléments de la gestion du rendement dans le contexte d'une approche Logement d'abord et il a introduit les concepts d'indicateurs et de cibles de rendement permettant l'analyse au niveau du programme et du système. On a également discuté du rôle de l'entité communautaire dans la gestion du rendement au niveau des différents volets de financement, la participation des intervenants, l'exploitation de systèmes d'information intégrés et les recensements ponctuels des sans-abri.

Considérations pour les entités communautaires plus petites

Des entités communautaires plus petites en Alberta, notamment Lethbridge et Medicine Hat, utilisent des informations en temps réel, tirées à partir de leur base de données commune afin de suivre leurs progrès et d'ajuster leur approche. Ceci a permis de développer des indicateurs de rendement communs pour tous les programmes financés et d'établir des bases de comparaison permettant d'analyser les progrès.

Toutefois, en l'absence d'un système d'information intégré, certaines entités communautaires peuvent se sentir incapables de lancer un processus de gestion du rendement. Il existe pourtant certaines façons d'amorcer le processus.

Afin de suivre leurs résultats, les villes d'Hamilton et d'Ottawa, ainsi que l'organisme *United Way of York Region* [Centraide de la région de York], ont développé des systèmes de gestion du rendement qui dépendent de données fournies dans des feuilles de travail Excel par des sous-projets (voir la partie Ressources). Ces données sont surveillées sur une base continue afin de prendre les mesures correctives et les décisions en matière d'investissement. À St. John's, on utilise les données SISA des refuges ainsi que les comptes rendus au niveau du programme pour évaluer les progrès.

À la lumière de l'expérience des entités communautaires plus petites, vous pouvez considérer la possibilité de :

- réunir les intervenants communautaires pour présenter les cibles de rendement des bailleurs de fonds (y compris la SPLI) et en discuter par rapport aux objectifs généraux de votre lutte contre l'itinérance;
- évaluer les besoins de collecte de données partagés par les intervenants afin d'illustrer le rendement; vous pouvez proposer que ce processus inclue le recensement des sans-abri afin d'évaluer les progrès de la collectivité, mais vous pouvez aussi songer à utiliser les sources de données existantes – notamment celles de SISA– déjà en place;
- travailler au développement d'un ensemble d'indicateurs de rendement communs et de moyens de recueillir ces indicateurs afin de répondre aux besoins de la collectivité entière, des prestataires de services, de l'entité communautaire et de divers bailleurs de fonds – vous pouvez utiliser les indicateurs fournis dans le présent Guide comme point de départ;
- faire l'essai pilote de la collecte de données sur les mesures de rendement communes avec plusieurs fournisseurs et en faire rapport à la collectivité; on peut étendre cet exercice à tous les fournisseurs avec le temps et l'utiliser pour faire le suivi des changements au niveau du système et du programme, des programmes de référence individuels et des progrès globaux de la collectivité.

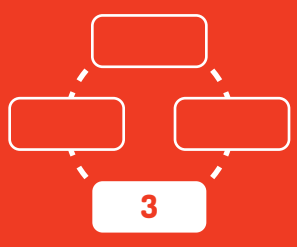
Questions de réflexion :

1. Quelles seraient les implications d'une gestion de rendement normalisée sur le réseau de service?
2. Quelle capacité l'entité communautaire devrait-elle avoir afin de gérer le rendement de tous les volets de financement?
3. Quels sont certains des défis avec les programmes subventionnés auxquels peut se heurter l'entité communautaire lors de l'introduction de la gestion du rendement?
4. Quelle est la situation de votre collectivité dans le domaine de la collecte et de l'analyse des données? Comment ces données sont-elles présentement utilisées dans la gestion du rendement?



Module 3 -

Assurance de la qualité



ASSURANCE DE LA QUALITÉ

L'assurance de la qualité établit un lien entre les aspects chiffrés de la gestion du rendement déjà discutés et les processus qualitatifs additionnels à l'intérieur d'une boucle de rétroaction visant une amélioration continue.

Dans le cadre de leur gestion des fonds SPLI, les entités communautaires entreprennent déjà des activités importantes en matière d'assurance de la qualité; toutefois, les activités administratives et procédurales nécessaires à la transition vers l'approche Logement d'abord devraient être adaptées afin de s'harmoniser aux objectifs de planification et de gestion du rendement du système.

L'entité communautaire peut utiliser plusieurs stratégies afin d'évaluer les programmes financés dans la perspective de l'assurance de la qualité :

- créer, surveiller et appuyer des normes de service communes dans tout le système de services pour les sans-abri;
- diriger la surveillance et les mesures correctives des normes de service, de l'aspect financier, des informations sur le respect des contrats et des résultats;
- introduire et soutenir les mesures de gestion des risques, en particulier celles qui sont liées à la sécurité et la résolution des griefs.

Veuillez remarquer qu'on discutera du contrôle financier dans le module 4 – Affectation du financement.

Normes de service

Les normes de service précisent les attentes officielles en matière de service. En élaborant des normes, au niveau du programme et du système, qui sont fondées sur les pratiques exemplaires, les travaux de recherche et les consultation, l'entité communautaire peut clarifier les attentes en ce qui concerne la qualité des soins et les obligations contractuelles. On peut établir des normes de service au niveau du programme et du système afin d'évaluer la qualité de l'ensemble du système de services pour les sans-abri.

Les clients, les bailleurs de fonds et les prestataires de services sont chacun responsables d'attentes de qualité préalablement acceptées, afin d'assurer des résultats optimaux pour les clients. Le développement des capacités et l'assistance technique seront nécessaires pour aider les programmes à respecter les normes de service, qui seront renforcées grâce à des processus de contrôle et des mesures correctives.

Avantages des normes de service communes

- Garantissent au client, à la collectivité et aux bailleurs de fonds que les agences de services répondent aux attentes ou les dépassent;
- assurent une harmonisation avec les cibles du Plan local, de l'approche Logement d'abord et de la SPLI;
- habilitent les clients en les faisant participer à la gestion du rendement au niveau du programme et du système;
- encouragent l'intégration des services dans tout le secteur et avec les systèmes réguliers;
- révèlent les lacunes du programme et les priorités au niveau des investissements.

Normes du programme

Comme nous allons le voir plus bas, avec les programmes financés, l'entité communautaire peut contrôler et mettre en œuvre plusieurs catégories de normes.

Harmonisation stratégique

Les programmes démontrent :

- une harmonisation avec l'ensemble du système de services pour les sans-abri;
- une correspondance stratégique avec les objectifs du Plan communautaire et de la SPLI;
- des critères d'admissibilité clairement définis et adaptés au type de programme et à la population cible;
- un processus de triage et d'admission des clients clair et cohérent afin d'assurer que les clients sont orientés vers le bon programme;
- un processus d'établissement des priorités approprié afin que les clients accèdent au programme;
- un réseau de recommandations vers le programme et à partir du programme qui est bien formulé.

Conformité

Les programmes démontrent :

- que des processus de règlement des griefs sont en place pour les clients et qu'ils leur sont communiqués;
- que des processus d'examen d'incidents graves sont en place et qu'ils sont ramenés à l'entité communautaire de façon appropriée;
- que le programme fonctionne en conformité avec les exigences gouvernementales en matière de protection de la vie privée et de sécurité de l'information;
- que les activités de rapport et d'évaluation répondent aux obligations contractuelles et sont utilisées dans l'optique d'une assurance de la qualité permanente;
- que des niveaux de personnel et de qualifications adéquats sont en place afin que le programme fonctionne de manière efficace;
- que des activités de formation et de développement des capacités sont en place afin de contribuer à de meilleurs résultats auprès des clients.

Conception du service

Les programmes démontrent :

- que les opérations s'harmonisent aux principes de l'approche Logement d'abord;
- que les activités contribuent à l'objectif d'un logement permanent et qu'elles sont adaptées au type de programme et à la population cible;
- que le programme dessert la population cible pour laquelle il a été conçu;
- que la durée de temps et l'intensité du service sont appropriées à la population cible et au type de programme;

- que des critères de sortie clairs et cohérents sont en place afin d'amener les clients vers l'autonomie, tout en leur apportant l'assistance nécessaire afin de réduire les retours en situation d'itinérance.

La surveillance devrait également évaluer les domaines suivants pour les programmes qui offrent des services de gestion de cas et d'aide au logement.

Gestion de cas

- surveillance des changements de niveau d'urgence avec le temps en utilisant un outil fondé sur des observations factuelles et démontrant une stabilité accrue;
- visites de clients à une fréquence appropriée;
- ratios employés-clients appropriés;
- plans de crise en place;
- plan de sortie avec accompagnement et suivis.

Aide au logement

- processus d'aide au logement harmonisés aux principes de l'approche Logement d'abord (choix du client, permanence du logement) dans un logement dispersé ou adapté au milieu;
- placement dans un logement abordable par rapport aux revenus des clients;
- logement répondant aux normes de sécurité et d'habitabilité;
- processus transparent et juste pour déterminer les subventions à accorder aux clients (aides pour le loyer, pour les services publics);
- locations appropriées, ententes avec tiers, assurance, etc. en place;
- processus de règlement des problèmes de location clairement énoncé (impayés, sécurité, conflits locateur/voisins).

Normes du système

On peut développer des normes de service afin d'évaluer la qualité au niveau du système, de l'organisation et du programme. On peut aussi les adapter aux types de programmes (p. ex. sensibilisation, logement supervisé permanent) ou aux activités communes (p. ex. gestion de cas).

Niveau	Domaines d'amélioration visés	Exemples
Système	Approche intégrée de la prestation de services	Comment le programme fonctionne-t-il dans l'ensemble du système coordonné de services pour les sans-abri?
	Intégration avec les systèmes réguliers	Comment le programme veille-t-il à ce que les clients aient accès aux services réguliers?
	Harmonisation stratégique avec le Plan communautaire	Avec quel domaine prioritaire du Plan communautaire le programme s'harmonise-t-il?
	Défense, éducation et sensibilisation du public	Dans quelle mesure le programme fait-il avancer la prise de conscience à l'égard de l'itinérance?

Niveau	Domaines d'amélioration visés	Exemples
Organisation	Gouvernance	Dans quelle mesure le programme offre-t-il le niveau de service énoncé dans l'entente de financement de la SPLI?
	Gestion financière	Quels sont les processus de surveillance de l'agence pour assurer que les programmes répondent aux exigences du bailleur de fonds quant à l'utilisation des fonds?
	Protection de la vie privée et sécurité	Quels efforts le prestataire de services déploie-t-il pour veiller à ce que les politiques et les pratiques respectent la loi en vigueur en matière de protection de la vie privée?
	Gestion des ressources humaines	Comment l'agence assure-t-elle que des niveaux de personnel et de qualifications appropriés sont en place au niveau du programme?
	Code d'éthique et droits	Quel est le code d'éthique de l'agence et comment est-il appliqué dans la pratique?
	Santé et sécurité	Quelles sont les mesures de protection utilisées pour garantir la sécurité du client, du personnel et de l'organisation?
	Évaluation	Quels sont les processus en place pour assurer l'amélioration continue dans l'organisation?
	Formation	Comment l'agence soutient-elle et encourage-t-elle le perfectionnement professionnel avec le personnel?
	Administration et gestion	Comment l'agence gère-t-elle les risques de conflit d'intérêts?
Programme	Consentement	Comment obtient-on le consentement du client? Le processus respecte-t-il les normes de protection de la vie privée qui régissent le programme?
	Gestion de l'information	Comment le programme veille-t-il à ce que les clients soient conscients de l'utilisation des informations fournies?
	Protection de la vie privée	Comment les atteintes à la vie privée sont-elles gérées?
	Formation	En quoi consiste l'orientation des nouveaux employés? Quels sont les processus en place pour veiller à ce que la formation réponde aux besoins du personnel de façon continue?
	Compétences culturelles	Comment le programme veille-t-il à ce que les services soient sensibles aux considérations culturelles afin de répondre aux besoins des peuples autochtones, des immigrants, des GLBTT?
	Gestion de cas	Quels sont les ratios du programme entre les gestionnaires de cas et les clients? Comment le niveau d'urgence est-il évalué et quel est son rôle dans le développement des plans d'intervention?
	Approche Logement d'abord	Comment les services sont-ils harmonisés aux principes de l'approche Logement d'abord?
	Conception du programme	Comment le programme établit-il la priorité d'accès pour les clients?

Niveau	Domaines d'amélioration visés	Exemples
Programme	Sécurité	Quelles mesures sont mises en place par le programme afin de gérer le risque que les clients adoptent des comportements à haut risque?
	Sortie du programme	Quels sont les critères de sortie du programme?
	Engagement du client	Comment les clients sont-ils impliqués dans les plans d'intervention? Quels moyens le programme utilise-t-il pour mesurer la satisfaction du client?
	Aide au logement	Comment les aides aux loyers sont-elles allouées? Quels sont les processus utilisés pour placer les clients dans des logements abordables et adaptés?
	Rendement	Où se situe le programme par rapport aux extrants et aux résultats ciblés de l'entité communautaire (p. ex. stabilité du logement, occupation, interactions avec le système public)? Quels processus le programme utilise-t-il pour mesurer le rendement et comment cette information alimente-t-elle les cycles d'amélioration continue?
Spécifique à un programme	Certaines normes sont spécifiques à certains types de programmes seulement	Les établissements des programmes de logement supervisé permanent, de logement abordable, de refuge d'urgence et de logement de transition respectent les normes d'habitabilité et des ententes de bon voisinage sont en place. Les programmes Logement d'abord en sites dispersés veillent à ce que les clients ne paient pas plus de 30 % de leur revenu en loyer.

Contrôle du programme

Le contrôle du programme est un processus continu axé sur l'amélioration permanente grâce à une assistance technique et au développement des capacités. L'entité communautaire devrait disposer d'un processus officiel qui contrôle les programmes subventionnés dans les domaines suivants :

- les résultats au niveau des clients;
- les normes de service;
- la gestion financière.

De la même façon, on devrait entreprendre régulièrement des enquêtes d'incidents et de conflits graves, des mesures correctives et une assistance technique. L'entité communautaire devra par conséquent comprendre clairement la nature et les attentes du programme, reflétées dans les contrats et les outils de surveillance avec les programmes financés.

Le contrôle de l'entité communautaire peut inclure des visites de sites mensuelles, trimestrielles ou annuelles, des entretiens avec le personnel, des rapports et des analyses de données, une révision d'un échantillon de dossiers, des entretiens avec les clients, des observations et des examens de documents (politiques, organigramme, descriptions de postes).

Les visites de sites offrent à l'entité communautaire et au personnel du programme l'occasion d'avoir des conversations ouvertes sur ce qui fonctionne bien, et les domaines qui pourraient être améliorés au niveau du programme et du système. Les examens officiels permettent à l'entité communautaire de faire participer le personnel du programme au processus d'amélioration continue qui devient la base d'un développement stratégique et le moyen d'évaluer les tendances et les progrès de la collectivité en matière de lutte contre l'itinérance. Le contrôle de l'entité communautaire peut aussi éclairer les discussions de mi-année que Service Canada tient chaque année avec les entités communautaires.

Les entités communautaires devraient au minimum développer et mettre en œuvre un examen de programme officiel annuel afin d'aborder certains domaines clés, notamment :

- l'efficacité du modèle de prestation de service et la mise en œuvre du programme;
- l'harmonisation avec le Plan communautaire et les répercussions;
- la gestion de la protection de la vie privée et de l'information;
- les aspects financiers (vérifier les demandes de remboursement, les relevés bancaires, et les politiques et procédures financières du programme/de l'agence, le respect des lignes directrices en matière de dépenses admissibles, etc.);
- l'établissement des rapports et la mise en œuvre du système de collecte des données;
- la capacité de l'agence et du programme (roulement du personnel, besoins de formation);
- les efforts d'amélioration continue.

Le contrôle de l'entité communautaire peut inclure des entretiens effectués auprès du personnel et des clients, et l'examen de certains documents importants :

- les dossiers des clients;
- les outils d'évaluation;
- les politiques et les procédures du programme;
- les plans d'évaluation, les outils de mesures et les rapports;
- les descriptions de postes et les organigrammes;
- les budgets;
- les rapports sur les résultats au niveau du programme.

L'entité communautaire peut établir des rapports résumant les conclusions des examens de programmes et elle peut les communiquer aux programmes. Les rapports peuvent souligner les domaines pouvant être améliorés, ceux qui excellent, ainsi que des commentaires généraux basés sur les examens. Dans certains cas, le rapport peut souligner les problèmes majeurs qui exigent une résolution immédiate et qui peuvent faire partie des conditions dont dépendra le renouvellement du contrat avec l'entité communautaire.

Veuillez remarquer que le module 4 – Affectation du financement abordera le thème du contrôle financier.

Contrôle et mesures correctives

Le contrôle devrait être adapté en fonction des besoins de l'agence ou du programme. Par exemple, lorsqu'elle établit une nouvelle initiative, la ville d'Ottawa offre une plus grande assistance au départ, puis, progressivement, elle la limite, lorsqu'elle constate que le programme fonctionne bien et rencontre des résultats positifs. De la même façon, si un programme se heurte à des obstacles, l'entité communautaire peut accroître son contrôle et ses visites de sites afin de régler les problèmes qui surviennent. L'Affordable Housing Association of Nova Scotia offre un soutien similaire à ses programmes financés, en travaillant au développement des capacités pour soutenir l'amélioration des pratiques.

La ville d'Ottawa a en fait développé une évaluation normalisée (voir la liste Ressources) afin de déterminer le niveau de contrôle et de mesure corrective nécessaire aux programmes financés., L'entité communautaire adapte alors l'intensité de sa surveillance et de ses mesures correctives en fonction de la note obtenue par le programme dans un certain nombre de registres de risques.

Les problèmes courants auxquels se heurtent de nombreux programmes Logement d'abord sont liés aux aspects fondamentaux de la conception du programme que les normes de service essaient de régler. Le rôle de l'entité communautaire est d'aider le programme à reconnaître ces problèmes et à les régler en temps réel, dans toute la mesure du possible.

Lorsqu'on examine le rendement d'un programme, on ne peut pas considérer l'atteinte des objectifs en matière de logement indépendamment d'une mauvaise gestion financière qui semble être une tendance systématique : les deux aspects doivent faire partie de l'analyse globale de l'entité communautaire.

Parmi les éléments qui signalent qu'un programme peut rencontrer certaines difficultés, on retrouve :

- des plaintes constantes des clients, locateurs, agences partenaires, autres bailleurs de fonds;
- un roulement du personnel, en particulier à tous les niveaux organisationnels;
- des rapports insuffisants ou inexistants sur les résultats et les extrants;
- des incidents graves : décès de clients, incendies, atteintes à la vie privée;
- des préoccupations et des incohérences au niveau de la gestion financière;
- des niveaux de récidivisme élevés;
- de faibles taux d'occupation en dépit d'une demande élevée pour le service.

Parmi les causes courantes d'un piètre rendement de programme lié à la qualité du service, on retrouve :

- un mauvais jumelage entre le niveau d'intensité du programme et le niveau d'urgence d'un client;
- des critères d'admissibilité et d'établissement des priorités mal définis;
- un manque de clarté dans les processus de recommandation;
- un manque de clarté dans le rôle du programme par rapport à l'ensemble du système de services pour les sans-abri;
- des règles de programme non définies;
- un manque de communication avec les partenaires;
- une collecte et une analyse des données qui ne sont pas systématiques;
- une adoption partielle de l'approche Logement d'abord;
- des pratiques de documentation qui laissent à désirer;
- une participation et une rétroaction limitées ou absentes du client;
- une dotation insuffisante (ou excessive) pour atteindre les objectifs;
- un manque de mesures d'atténuation des risques;
- des besoins de formation et de perfectionnement;
- des problèmes de conception au niveau organisationnel;
- des tendances et des répercussions environnementales ignorées.

Avant de prendre une décision et d'entamer une enquête quelconque, l'entité communautaire devrait utiliser les liens tissés avec le programme. On devrait mettre en place un processus de recours afin d'examiner l'enjeu actuel et procéder à une évaluation et un traitement équitables pour tous les programmes. L'entité communautaire devra donc développer un mécanisme de suivi des préoccupations

courantes en matière de rendement et l'analyser de façon périodique afin d'évaluer les tendances et de déterminer les seuils qui exigent une intervention immédiate.

Dans certains cas graves, notamment lors d'incidents impliquant de la violence domestique ou le décès d'un client, l'intervention de l'entité communautaire doit être décisive. La documentation et le suivi de ces problèmes devraient faire partie de sa diligence raisonnable.

Commentaires du client

Chaque fois que c'est possible et approprié, les processus d'assurance de la qualité devraient inclure les commentaires du client. L'entité communautaire peut établir un comité consultatif de clients afin de discuter des éléments de la planification du système, des priorités en matière d'investissement pour combler les lacunes de services, surveiller les tendances et obtenir des informations sur le rendement du programme et la qualité du service.

L'entité communautaire peut également encourager et même exiger que les programmes subventionnés mettent en place des processus permettant de déterminer la satisfaction du client, ou embaucher des appréciateurs externes pour faire cette évaluation. Le personnel de l'entité communautaire peut également procéder indépendamment à des entretiens avec les clients ou utiliser des sondages pour l'ensemble des programmes financés pour évaluer leurs perspectives.

La ville d'Hamilton a partagé le mandat d'un groupe consultatif de clients au profit d'un programme Logement d'abord – voir la liste Ressources à la fin de ce module. La fondation pour les sans-abri de Calgary (*Calgary Homeless Foundation*) a également fourni un échantillon du sondage réalisé auprès de ses clients.

Gestion des risques

Le changement vers l'approche Logement d'abord et la priorité accordée aux sans-abri chroniques et épisodiques représentent un niveau de risque différent pour les entités communautaires, les programmes subventionnés, le gouvernement, ainsi que les clients. Garantir la sécurité du client et du personnel est une préoccupation primordiale des intervenants. L'entité communautaire doit mettre en place une surveillance continue, un processus d'enquête, des mesures correctives et des processus d'analyse afin de surmonter ces défis.

Bien que les entités communautaires rencontrent un certain nombre de risques lorsqu'elles passent à l'approche Logement d'abord, elles peuvent élaborer des stratégies d'atténuation pour y remédier.

Risques	Stratégies d'atténuation
Stratégie inappropriée entrainant le manquement des cibles	• Processus d'examen stratégique annuel entraine des ajustements continus à l'approche pour un impact optimal • Mise en œuvre du système d'information sur la gestion de l'itinérance évalue le rendement et recueille l'information en temps réel
Faible rendement de l'agence	• Surveillance du programme et assurance de la qualité (normes de service, lignes directrices en matière de sécurité) • Mesures correctives pour les programmes • Processus de gestion du rendement • Programme de formation complète pour les prestataires de services • Système d'information sur la gestion de l'itinérance détermine les problèmes de rendement

Risques	Stratégies d'atténuation
Incidents graves impliquant un client ou un employé	• Examen de l'incident et processus d'enquête • Lignes directrices en matière de sécurité et normes de pratique • Assurance de la qualité et processus de surveillance • Conception du programme pour remédier aux risques pour la sécurité des clients et des employés
Gestion financière inadéquate	• Processus de contrôle financier, incluant des lignes directrices sur les dépenses admissibles • Obligations de vérification • Comparaison des coûts

La ville d'Ottawa dispose d'un outil de gestion des risques qu'elle utilise pour déterminer le niveau de contrôle et les mesures correctives nécessaires pour les programmes subventionnés. En fonction de la note obtenue par le programme dans un certain nombre de registres de risques, l'entité communautaire adapte l'intensité de sa surveillance et de ses mesures correctives (voir aussi la partie Ressources de ce module).

La ville d'Ottawa évalue les agences subventionnées dans les domaines suivants afin de déterminer les mesures de correction et de surveillance :

- nombre d'années d'existence du prestataire de service;
- montant annuel engagé par le contrat;
- pourcentage du budget de l'agence fourni par l'entité communautaire;
- nombre de contrats antérieurs entre l'agence et l'entité communautaire;
- nombre de contrats antérieurs avec l'agence qui ont été partiellement ou complètement terminés;
- partenariat officiel entre les agences concernées par le contrat;
- problèmes de l'agence par rapport aux exigences contractuelles, par exemple, produits livrables en retard ou incomplets, communication difficile, opposition à la conformité;
- atteinte des cibles de service antérieures;
- intégration de l'agence dans les services communautaires pour les sans-abri;
- capacité prouvée à régler les problèmes avec succès;
- tenue des livres comptables répondant aux exigences;
- capacité de l'organisation et du programme à offrir le programme de façon efficace;
- stabilité financière fondée sur une vérification;
- efficacité de la gouvernance de l'agence;
- nombre de plaintes déposées contre l'agence.

Une remarque sur la sécurité

L'entité communautaire peut fournir aux programmes subventionnés des lignes directrices précieuses en matière de planification de la sécurité et elle peut en assurer la surveillance afin de soutenir leur adoption dans la pratique. Bien que ce ne soit peut-être pas un problème immédiat pour les collectivités, avec le temps, le nombre croissant de clients de l'approche Logement d'abord placés dans des logements dispersés pourra faire augmenter le nombre et l'intensité des questions de sécurité.



Révision du module 3

Ce module a abordé les aspects clés de l'assurance de la qualité dans le contexte d'une approche Logement d'abord. Nous nous sommes particulièrement intéressés au développement et à la mise en œuvre de normes de service qui définissent clairement les attentes en matière de qualité dans le système de services pour les sans-abri, la surveillance du programme et les mesures correctives. Nous avons également parlé de la gestion des risques dans le contexte d'une approche Logement d'abord et avons mis l'accent sur la planification de la sécurité et de l'intervention de l'entité communautaire en cas d'incident.

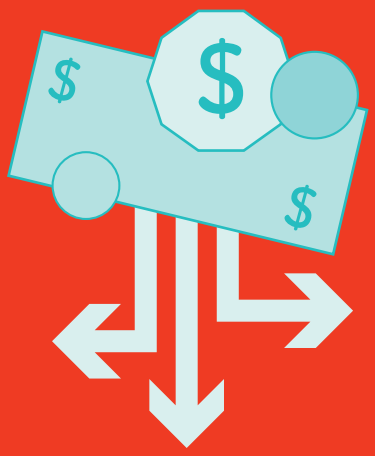
Considérations pour les entités communautaires plus petites

Ce que nous avons appris des entités communautaires du Nouveau-Brunswick, de Lethbridge, de Kelowna, de Kamloops, d'Halifax, de Medicine Hat et de St. John's, Terre-Neuve et Labrador, suggère certaines considérations liées à l'assurance de la qualité pour les entités communautaires plus petites.

- Développer un processus de consultation avec les prestataires de service et les clients afin de discuter des normes de service et de leurs avantages éventuels;
- travailler avec les intervenants afin de déterminer les normes au niveau du programme et du système et les documenter; vous pouvez commencer par les normes proposées dans ce Guide et les modifier ensuite après avoir consulté la collectivité;
- demander aux organisations et à d'autres bailleurs de fonds de souscrire aux normes et d'en incorporer le respect dans vos contrats avec les prestataires de services;
- développer des outils de surveillance afin d'évaluer si les programmes financés respectent les normes de service et entreprendre une visite officielle de sites au moins une fois par an afin de vérifier la mise en application des normes et du contrat en général et remettre un compte rendu des résultats aux prestataires;
- développer et offrir une formation aux prestataires concernant les aspects importants des normes de service;
- réviser les normes et les processus de contrôle de façon périodique, en consultation avec les clients et les prestataires, dans l'optique d'une amélioration continue;
- réunir régulièrement les clients dans le cadre d'un groupe consultatif officiel afin d'obtenir des commentaires sur la qualité du service, le fonctionnement du système et les tendances émergentes;
- revoir les pratiques de gestion des risques de l'entité communautaire et considérer l'introduction de protocoles officiels sur la gestion des incidents graves et des problèmes de sécurité basés sur les pratiques énoncées dans ce Guide; communiquer ces attentes aux programmes financés et offrir une formation.

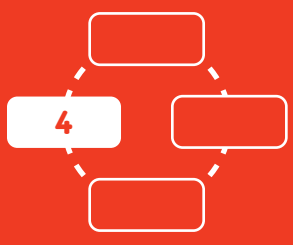
Questions de réflexion :

1. Dans quelle mesure les prestataires de service sont-ils capables de respecter les normes de service de l'approche Logement d'abord et comment l'entité communautaire appuiera-t-elle cette capacité?
2. Les processus de surveillance actuels correspondent-ils aux exigences des programmes Logement d'abord?
3. Comment l'entité communautaire pourrait-elle gérer un programme qui ne respecte pas les cibles de rendement?
4. Une réorganisation interne de l'entité communautaire serait-elle nécessaire afin de faciliter la transformation vers l'approche Logement d'abord en matière d'assurance de la qualité?
5. Quelles mesures d'atténuation des risques votre collectivité a-t-elle mises en place ou pourrait-elle rapidement mettre en place afin de régler les problèmes de sécurité liés aux programmes Logement d'abord?
6. Comment l'entité communautaire pourrait-elle intégrer les commentaires des clients dans ses processus d'assurance de la qualité?



Module 4 -

Affectation du financement



AFFECTATION DU FINANCEMENT

L'entité communautaire est tenue contractuellement de gérer efficacement le financement de la SPLI et tout autre financement dont elle a la charge. Ceci pourrait inclure le financement de divers ministères provinciaux (la santé, la justice, le logement, le développement social, etc.), d'autres sources du gouvernement fédéral ou de groupes communautaires, tels que Centraide ou les fondations communautaires, ainsi que le financement de donateurs individuels.

Par conséquent, ce module parlera du contrôle financier comme d'un outil important de gestion du rendement qui relie les pratiques d'investissement de l'entité communautaire aux processus plus larges de planification et d'assurance de la qualité du système.

Nous présentons ensuite les pratiques de l'entité communautaire dans le domaine des processus concurrentiels d'affectation du financement, dans le cadre des demandes de propositions ou des appels de demandes, etc. et des renouvellements de contrats. Ces pratiques d'affectation du financement devraient respecter et renforcer la gestion du rendement et l'assurance de la qualité dans des cycles annuels qui intègrent l'affectation du financement aux processus d'examen stratégique et de planification des activités.

Contrôle financier

À première vue, on pourrait penser que le contrôle financier est tout simplement une activité administrative. L'examen des budgets et des dépenses mensuelles par rapport aux coûts autorisés est effectivement une partie essentielle du rôle de l'entité communautaire. Toutefois, le contrôle financier peut être un outil puissant susceptible de faire effet de levier dans le travail de gestion du rendement et de planification du système de l'entité communautaire.

En faisant le lien entre l'information financière et l'ensemble des processus de gestion du rendement, l'entité communautaire peut utiliser les tendances au niveau du programme afin d'analyser les nouveaux problèmes de rendement qui surviennent au niveau du programme et du système.

En faisant le lien entre l'information financière et l'ensemble des processus de gestion du rendement, l'entité communautaire peut utiliser les tendances au niveau du programme afin d'analyser les nouveaux problèmes de rendement qui surviennent au niveau du programme et du système.

Le processus du contrôle financier de l'entité communautaire devrait, au minimum, inclure une analyse mensuelle des rapports financiers afin d'assurer le respect des budgets autorisés et des lignes directrices en matière de dépenses admissibles qui sont établis en fonction des exigences du bailleur de fonds.

Ce contrôle financier continu peut inclure les activités suivantes :

- le personnel de l'entité communautaire collecte et révise les rapports financiers nécessaires sur les écarts budgétaires, les changements importants et le respect des lignes directrices en matière de dépenses admissibles;
- les mesures correctives en place pour gérer les déficits éventuels prévus ou les changements importants;
- l'analyse du coût par client et du coût d'un service afin de comparer les coûts.

Lignes directrices en matière de dépenses admissibles

Les lignes directrices en matière de dépenses admissibles devraient être incluses dans les appels de propositions et les contrats afin de veiller à ce que les programmes soient bien conscients des attentes de l'entité communautaire.

L'existence de lignes directrices bien définies en matière de dépenses admissibles peut contribuer à clarifier les normes financières sur lesquelles se base le contrôle continu des programmes. À titre de bailleur de fonds, l'entité communautaire devrait être précise et communiquer dans un document clair et détaillé les lignes directrices en matière de dépenses admissibles aux responsables des programmes financés. Ces lignes directrices doivent correspondre aux exigences de la SPLI et d'autres bailleurs de fonds tout en offrant une orientation supplémentaire sur la façon d'utiliser les fonds.

Les lignes directrices en matière de dépenses admissibles devraient être incluses dans les appels de propositions et les contrats afin de veiller à ce que les programmes soient bien conscients des attentes de l'entité communautaire. À Medicine Hat, le personnel examine, ligne par ligne, les lignes directrices en matière de dépenses admissibles afin de veiller à ce que les récipiendaires du financement comprennent les modalités de l'entente et les attentes de l'entité communautaire. L'*Edmonton's Homeward Trust* utilise une méthode normative semblable dans le financement des postes d'agents de programme et de formation d'équipe.

Les catégories de coûts courantes que l'on rencontre dans les programmes Logement d'abord incluent les suivantes :

1. **Dépenses de démarrage :** Les coûts initiaux encourus pour démarrer un nouveau programme ou étendre des services existants. Ces dépenses sont un coût ponctuel au tout début du projet et elles ne devraient pas se répéter mois après mois.

2. **Coûts du personnel :** Les salaires et la rémunération, les charges sociales et les coûts de perfectionnement des employés qui participent directement aux activités du projet. Pour la plupart des projets Logement d'abord, les postes des employés se limitent souvent au gestionnaire de cas, au préposé au logement et au chef d'équipe ou gestionnaire de programme. Le personnel qui fait partie du « siège social » ou du « bureau administratif » pour l'agence devrait être couvert sous la rubrique des dépenses administratives.

3. **Coûts du client :** Les coûts encourus pour les activités d'assistance au client incluent souvent les subventions locatives mensuelles, les dépôts en cas de dommages, les déplacements du client, les déplacements du personnel pour les besoins du client, les dépenses de déménagement et de démarrage, et les subventions pour les services publics.

4. **Dépenses administratives :** Les dépenses liées à l'administration d'un programme se situent au niveau d'une agence. Elles peuvent inclure les avantages sociaux des employés, les communications du personnel, le loyer/l'hypothèque, l'assurance, les services publics, les licences/permis, les frais bancaires, les TI/communications, l'équipement, les fournitures de bureau, les entrepreneurs et l'infrastructure organisationnelle. L'entité communautaire devrait songer à établir un plafond dans ses dépenses administratives, en fonction des coûts du personnel et des clients encourus par le programme. Par exemple, on plafonne les dépenses administratives à 10 ou 15 % du budget du programme.

Comparaison des dépenses

Avec le temps, l'entité communautaire peut développer une base de données utile pour analyser les dépenses au sein des catégories de dépenses autorisées. Ce type d'analyse et de comparaison, poste par

poste, peut éclairer les négociations de l'entité communautaire au moment du renouvellement du contrat ou des processus de financement, et être utile au contrôle continu.

Par exemple, vous remarquez une augmentation importante des dépenses en aide au logement dans un programme particulier, ce qui vous pousse à faire une analyse plus approfondie. Ou alors, vous remarquez que les programmes arrivent toujours en dessous du budget anticipé; ceci peut vous amener à une nouvelle négociation et entrainer des ajustements de financement afin d'affecter les fonds inutilisés dans d'autres domaines.

En contrôlant les tendances financières par type de programme et au niveau du système, vous pouvez discerner les problèmes émergents. Par exemple, on peut détecter un roulement élevé dans un programme en constatant la non-utilisation de fonds affectés au personnel. Des dépassements de coûts dans les dépôts en cas de dommages peuvent être le signal de la piètre qualité du service dans un programme. Tout comme les indicateurs d'extrant et de résultat, on peut utiliser l'information financière pour améliorer la gestion du rendement.

L'entité communautaire peut également développer des informations sur le coût par client, fondées sur une comparaison entre les programmes subventionnés et avec ce qui se passe dans d'autres collectivités. En discutant avec d'autres entités communautaires des coûts au niveau de leur programme, vous pouvez obtenir des informations précieuses sur le mode de fonctionnement d'autres programmes financés. Bien entendu, une divergence existera en fonction de la région, mais les écarts de dépenses pour le même type de programme ne devraient pas être trop importants.

Voici un exemple fondé sur un examen de certains programmes Logement d'abord. Veuillez remarquer qu'on devrait calculer la charge de travail par programme selon des ratios appropriés entre les gestionnaires de cas et les clients.

Type de programme	Coût total estimé par client	Charge de travail maximale par gestionnaire de cas
Logement supervisé permanent *Coût plus élevé pour les programmes de logements adaptés au milieu comparativement aux logements dispersés et pour les clients à niveau d'urgence plus élevé*	15 000 $ à 25 000 $	Un gestionnaire de cas pour 10 à 15 clients à niveau d'urgence élevé Un gestionnaire de cas pour 20 clients à niveau d'urgence modéré
Suivi intensif dans le milieu **La SPLI ne finance pas ce type de programme*	15 000 $ à 20 000 $	Un gestionnaire de cas pour 10 clients à niveau d'urgence élevé
Gestion des cas graves	13 000 $ à 18 000 $	Un gestionnaire de cas pour 20 clients à niveau d'urgence modéré
Relogement rapide	5 000 $ à 10 000 $	Un gestionnaire de cas pour 25 clients à niveau d'urgence faible

Avec le temps, l'entité communautaire peut comparer les dépenses en fonction du coût moyen par client pour chaque type de programme. On peut utiliser cette information lors des négociations budgétaires afin de lancer de nouvelles initiatives de financement ou savoir si un programme est sur la bonne voie pendant les activités de contrôle. Cette information sur le coût par client peut aussi figurer dans les tableaux de bord du programme et faire l'objet d'un contrôle continu par le personnel de l'entité communautaire dans le cadre de ses activités de gestion du rendement.

L'entité communautaire peut entreprendre périodiquement des examens financiers complets et officiels des programmes subventionnés afin de veiller à ce que les fonds soient utilisés aux fins autorisées par le contrat. Lors de ses visites de sites, le personnel de l'entité communautaire peut vérifier que l'utilisation des fonds respecte les modalités du contrat. Le contrôle effectué lors des visites de sites peut aussi inclure les aspects de l'assurance, les politiques, le processus budgétaire, la manipulation de l'argent, la liste de vérification des reçus de dons, afin de cerner les domaines d'excellence et les points à améliorer.

Demandes de propositions

L'entité communautaire est chargée de faire correspondre les investissements aux activités admissibles du Plan communautaire et de la SPLI et de veiller au respect de l'approche Logement d'abord grâce à des contrats axés sur le rendement. Sauf cas exceptionnel, l'allocation de fonds disponibles au moyen d'un processus de demande de propositions concurrentiel aidera à assumer cette responsabilité. La demande de propositions devrait être rendue publique et facilement accessible à divers promoteurs. Afin de veiller à la transparence et à la compétitivité du processus, l'entité communautaire devrait examiner les mesures suivantes :

- inciter des membres du CCC hors de tout conflit d'intérêts à présider le comité de sélection chargé d'examiner les propositions et de faire des recommandations pour le financement;
- veiller à ce que les promoteurs déclarent tout conflit d'intérêts;
- la demande de propositions devrait également souligner la façon dont le financement disponible respecte les priorités de la SPLI ou d'autres bailleurs de fonds, ainsi que les plans communautaires;
- souligner les critères de qualification et de disqualification des promoteurs dans la demande de propositions, les barèmes de notation, y compris la pondération de divers éléments. Par exemple, une des exigences pourrait être que la proposition démontre sa valeur ou montre le budget d'exploitation et les prévisions financières mensuelles du programme;
- la demande de propositions possède un processus d'appel officiel clair et transparent;
- faire en sorte que la demande de propositions réserve le droit à l'entité communautaire et au jury de sélection de demander à ce que les promoteurs participent à un entretien, à des visites de sites et à une présentation au comité.

Le comité de sélection peut inclure une représentation du CCC, du personnel de l'entité communautaire et d'experts en la matière. Le CCC peut demander à des membres qui ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts d'examiner et de classer les propositions, et de faire des recommandations à l'entité communautaire et au CCC. Aucun représentant, directeur, membre du Conseil ou employé quelconque d'un promoteur ne devrait faire partie du comité de sélection.

Harmoniser les demandes de propositions à la planification du système

La demande de propositions harmonise l'affectation du financement aux cadres du Plan communautaire, de la gestion du rendement et de la planification du système. Plus la demande de propositions est spécifique et ciblée, plus il est probable que les promoteurs comprennent bien les objectifs du financement et les exigences.

Les raisons pour lesquelles le processus de demande de propositions devrait être extrêmement explicite sont les suivantes :

- veiller au respect des objectifs de l'entité communautaire au niveau du système par rapport à l'approche Logement d'abord et à la réduction de l'itinérance;

- mettre les promoteurs sur un pied d'égalité quant à leurs attentes en établissant clairement les exigences;
- harmoniser la demande de propositions et le processus contractuel pour une efficacité optimale;
- augmenter la prise de conscience des priorités de l'approche Logement d'abord et du Plan communautaire visant à réduire l'itinérance.

La demande de propositions devrait clairement définir la population cible prévue, notamment les critères d'admissibilité particuliers que l'entité communautaire attend du promoteur retenu. Une claire concordance entre les activités admissibles du programme et le groupe de clients ciblé devrait aussi être évidente. De plus, les cibles et les mesures de rendement attendues devraient être bien définies, et correspondre aux résultats attendus de la SPLI ou d'autres bailleurs de fonds. Ceci garantira que les promoteurs comprennent bien l'identité des personnes qu'ils sont censés servir, les activités qu'ils peuvent entreprendre et ce qu'ils sont censés accomplir.

Les parties suivantes donnent davantage de détails sur l'élaboration du contenu d'une demande de propositions harmonisée à la gestion du rendement et la planification du système.

Populations cibles, critères d'admissibilité et d'établissement des priorités

La demande de proposition devrait spécifier la population cible, les critères d'admissibilité et l'établissement des priorités. On devrait donner des définitions précises afin de spécifier l'intention du financement; par exemple, les sans-abri chroniques qui n'ont pas vécu dans un logement depuis au moins un an; accorder la priorité à ceux qui ont vécu sans logement le plus longtemps et dont le niveau d'urgence est le plus élevé. Pour plus d'information, voir la partie Populations cibles, critères d'admissibilité et d'établissement des priorités sous la rubrique Planification du système.

Demander aux promoteurs d'expliquer comment les interventions qu'ils suggèrent entraineront une réduction de l'itinérance chronique, de l'utilisation des refuges d'urgence ou de l'utilisation inadéquate du système public, peut être un élément essentiel qui garantira l'atteinte des priorités communautaires et permettra aux sous-projets de comprendre le rôle des programmes dans l'initiative locale et nationale de lutte contre l'itinérance. Il est important que l'établissement des priorités au niveau du client corresponde à celui des collectivités.

Le processus d'admission prioritaire des clients dans un programme devrait être clairement stipulé : lorsque deux clients répondant à la définition des sans-abri chroniques cherchent à entrer dans un programme où une seule place est disponible, comment le personnel va-t-il déterminer le client à accepter en priorité? Choisissez-vous le client qui a attendu le plus longtemps ou celui dont les besoins sont les plus urgents? Il s'agit de populations différentes qui peuvent avoir des effets différents sur le système.

Type de programme et activités

La demande de propositions devrait cibler des types de programmes particuliers et leurs activités associées. Celles-ci devraient évidemment être autorisées par l'entente entre l'entité communautaire et la SPLI (ou autres bailleurs de fonds). La demande de propositions peut souligner la définition donnée par l'entité communautaire du type de programme pour lequel le financement est destiné, ainsi que les activités admissibles et inadmissibles du programme. Par exemple, les activités admissibles comprennent les recommandations vers un traitement de la toxicomanie et de troubles de la santé mentale, cependant, ces services ne sont pas des activités admissibles.

Définir clairement et de manière transparente les activités admissibles et inadmissibles et la conformité aux principes de l'approche Logement d'abord garantit que les promoteurs comprennent parfaitement l'objectif du financement. La demande de propositions devrait inclure votre propre définition de l'approche Logement d'abord, en matière de type de programme et de philosophie.

Cibles de rendement

La demande de propositions devrait également stipuler les résultats au niveau du client et du programme que l'entité communautaire attend des promoteurs retenus. Ces attentes devraient s'harmoniser avec le type de programme et la population cible de la demande de propositions. Par exemple, il n'est pas réaliste de penser qu'un client à niveau d'urgence élevé nécessitant un logement supervisé permanent puisse devenir complètement autonome en trois mois, alors que ce délai serait acceptable de quelqu'un ayant besoin d'un relogement rapide.

Toutes les exigences de la SPLI ou d'autres bailleurs de fonds devraient également apparaître clairement, de même que les moyens de collecter les données nécessaires et les échéanciers de comptes rendus. La demande de propositions devrait contenir des repères afin d'assurer que le programme s'efforce d'atteindre les objectifs du système et aspire à l'excellence dès le départ.

Toute autre exigence, quelle qu'elle soit, devrait également être stipulée. Par exemple, l'*Alberta's Seven Cities* exige que les programmes participent à un système d'information intégré provincial. Certaines entités communautaires, notamment les villes d'Ottawa et d'Hamilton, ont attribué à leurs programmes des normes de service ainsi que des politiques et des procédures auxquelles tous les bénéficiaires de financement doivent adhérer. Si un autre travail de planification au niveau du système est mis en œuvre et que l'on s'attend à ce que le programme retenu y participe, par exemple les comités sur l'admission coordonnée ou sur la planification du système, etc., cette exigence devrait aussi apparaître dans la demande de propositions.

Négociations du contrat

L'obtention, dès le départ, d'une proposition détaillée et harmonisée avec les exigences de l'entité communautaire permet de simplifier considérablement l'élaboration du contrat pour le projet. La soumission de la demande de propositions et du budget peut figurer dans les annexes ou des parties du contrat qui en résultera. Ainsi, l'entité communautaire peut exploiter le processus de la demande de propositions afin de faciliter la mise en œuvre.

Un processus de demande de propositions explicite permet également au promoteur de se demander véritablement s'il est intéressé ou capable de répondre aux exigences du financement. L'approche Logement d'abord peut largement diverger de ses pratiques actuelles; en comprenant bien ce que l'entité communautaire entend par l'approche Logement d'abord, et en songeant à ce que cela signifie dans la pratique, le promoteur peut utiliser la préparation de sa réponse à la demande de propositions comme un temps de réflexion et de planification interne, et déterminer s'il veut, ou non, adhérer à l'approche Logement d'abord.

Avec le processus de la demande de propositions, l'entité communautaire dispose d'un moyen important pour éduquer les prestataires de service sur l'approche Logement d'abord et leur montrer comment les exigences de financement permettront d'atteindre les objectifs communautaires et les attentes de la SPLI. Par conséquent, il est important que les séances d'information sur les demandes de propositions bénéficient d'une large diffusion. L'entité communautaire peut répondre aux questions et aux préoccupations des promoteurs éventuels de manière transparente, à l'occasion d'un forum public, et clarifier ainsi ses intentions grâce à la demande de propositions. Ces séances d'information peuvent grandement contribuer à accroître la prise de conscience communautaire à l'égard de l'approche Logement d'abord et du rôle que joue l'entité communautaire au sein de la collectivité.

Cycles de financement annuels

Même si un programme a reçu un financement pluriannuel par l'intermédiaire du processus de demande de

propositions, l'entité communautaire peut quand même effectuer un processus de renouvellement annuel du contrat. En prenant en considération le rendement de chaque programme ainsi que les besoins au niveau de système, l'entité communautaire peut et devrait régulièrement effectuer les modifications nécessaires aux contrats.

L'entité communautaire peut travailler avec le programme et augmenter sa capacité afin de répondre à une nouvelle demande pour ce programme en particulier. Inversement, l'entité communautaire peut déterminer qu'il est nécessaire de réduire l'échelle d'un programme en raison d'une faible occupation ou qu'il serait préférable d'en modifier la nature afin de répondre à de nouveaux besoins. On peut aussi décider de retirer le financement de certains programmes en cas de piètre rendement ou de changements au niveau du système.

Avec le temps, l'entité communautaire peut décider d'introduire des contrats axés sur le rendement, dont les modalités stipulent que le financement est assujetti au rendement du programme. Une première étape consiste à assurer que les contrats énoncent clairement les attentes en matière de rendement, comme l'a souligné la partie précédente sur les demandes de propositions.

Il est conseillé d'harmoniser les formulaires de demande de propositions et de renouvellement de contrat. De cette façon, les descriptions de programmes, les feuilles budgétaires et les annexes (lignes directrices en matière de dépenses admissibles, exigences de rapports, etc.) sont appliquées de manière cohérente.

Comme l'a mentionné la partie sur l'élaboration de la structure d'un système de services pour les sans-abri, en évaluant continuellement l'éventail des services actuels par rapport aux demandes et aux objectifs du Plan communautaire, on s'assure que le financement aura des répercussions optimales. Par exemple, si les refuges sont de moins en moins utilisés, les fonds peuvent-ils être redirigés vers les programmes de gestion des cas graves ou de logement supervisé permanent? Une analyse poussée de l'enveloppe budgétaire de l'entité communautaire et de la collectivité, composée de plusieurs bailleurs de fonds pour des services aux sans-abri, peut faciliter les décisions d'investissement et améliorer les résultats au niveau des clients et du système.

Ce type d'analyse peut diviser les tendances en matière d'investissement en fonction :

- de la source du financement (SPLI, provinciale, privée, etc.);
- du type de programme (refuge d'urgence, logement de transition, gestion des cas graves, suivi intensif dans le milieu, etc.);
- de la population cible (sans-abri chroniques, Autochtones, jeunes, etc.);
- du poste budgétaire (subventions au loyer, coûts du personnel, etc.).

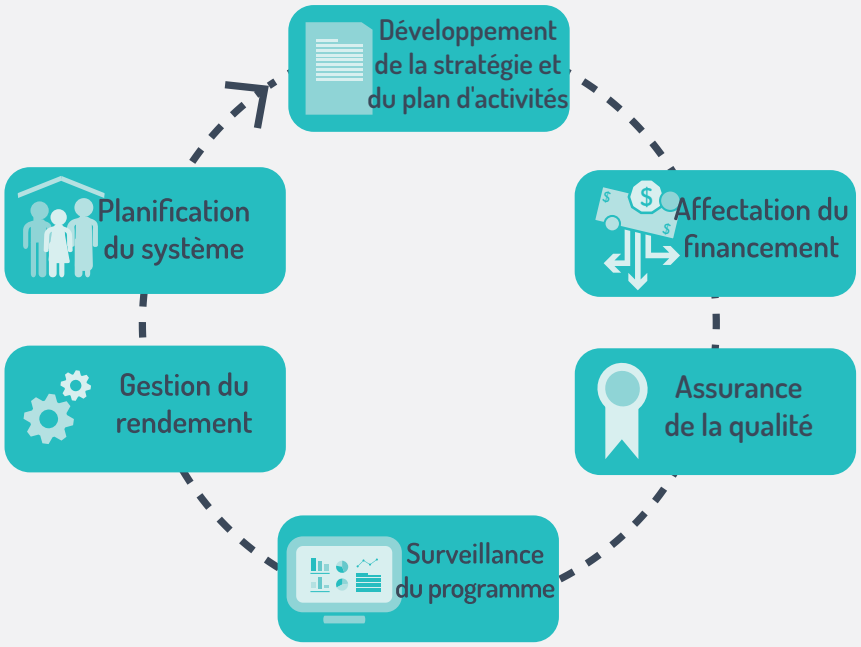
Examens stratégiques et planification des activités

Le processus de l'examen stratégique et du plan d'activités (qui éclaire aussi les discussions de mi-année) :

- documente les leçons apprises au cours de l'année précédente afin de veiller à la mise en œuvre d'un Plan communautaire en tant que document évolutif;
- utilise les données de la recherche, du programme et du logement, l'analyse de l'environnement et les leçons tirées de la mise en œuvre;
- recherche les commentaires et suggestions d'intervenants clés, y compris du CCC et des partenaires réguliers;
- propose des centres d'intérêt pour influencer la planification des activités lors du prochain exercice financier;
- considère les implications pour les domaines d'action et d'investissement prioritaires à l'avenir;

- discute des priorités du système pour l'avenir, telles que la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information, les fermetures de refuges, l'augmentation du nombre de logements supervisés permanents, etc.;
- indique l'utilisation des fonds de la SPLI pour atteindre les priorités communautaires; de plus, la façon dont les objectifs communautaires s'harmonisent avec les priorités de la SPLI;
- spécifie le nombre d'individus uniques qui seront desservis annuellement par le système local et le pourcentage qui sera attribué au financement de la SPLI – ces chiffres devraient être soulignés par type de programme et regroupés au niveau du système;
- décrit les actions de l'entité communautaire afin de veiller à ce que l'affectation du financement soit transparente, complète et concurrentielle. Ceci comprend le rôle du CCC et d'autres intervenants dans le processus d'affectation;
- détermine les changements de politiques nécessaires pour faire avancer les priorités, gérer les nouvelles lacunes et progresser;
- considère les risques éventuels associés au respect des priorités (p. ex. incapacité à atteindre les objectifs en raison de facteurs tels que l'augmentation des loyers, etc.) et offre des stratégies d'atténuation des risques.

This annual cycle ensures that implementation of the Community Plan is consistently reviewed and adjustments to implementation are made. Ultimately, it is the linking of the seemingly mundane activities of administration to broader systems thinking that is one of the hallmarks of a systems approach to reducing homelessness. In this manner, the CE is not simply a funding administrator, but rather, the key driver and catalyst for change in communities transitioning to Housing First.



Ce cycle annuel veille à la révision permanente de la mise en œuvre du Plan communautaire et à l'ajout de modifications nécessaires. C'est en fait le lien entre les activités administratives d'apparence banale et la pensée systémique plus large qui constitue l'une des caractéristiques fondamentales de l'approche d'un système qui vise à réduire l'itinérance. Ainsi, l'entité communautaire ne se limite pas au rôle d'administrateur du financement, mais elle devient plutôt l'élément moteur et le catalyseur du changement dans les collectivités qui font la transition vers l'approche Logement d'abord. ▲



Révision du module 4

Ce module a discuté des pratiques d'affectation du financement de l'entité communautaire en faisant le lien entre la gestion du rendement, la planification du système et l'assurance de la qualité de l'approche Logement d'abord et les pratiques d'investissement. Nous avons abordé les thèmes du contrôle financier, de l'affectation compétitive du financement (demandes de propositions) et du renouvellement des contrats, ainsi que le rôle des cycles de financement annuels liés aux examens stratégiques et à la planification des activités.

Considérations pour les entités communautaires plus petites

Le contrôle financier et les processus concurrentiels de financement sont bien établis dans plusieurs entités communautaires plus petites. Sur la base des expériences vécues par les collectivités plus petites qui ont déjà financé des programmes Logement d'abord, vous pouvez examiner les considérations suivantes :

- revoir les documents actuels sur les demandes de propositions et les contrats types et déterminer s'ils soulignent clairement vos attentes en matière de planification du système, de gestion du rendement et d'objectifs d'assurance de la qualité;
- introduire des changements dans ces documents, en fonction de votre analyse, et vous assurer de bien les communiquer aux programmes financés, surtout si ces changements sont mis en œuvre au cours des processus de renouvellement des contrats;
- revoir les pratiques actuelles de contrôle financier et déterminer si elles peuvent être exploitées dans le cadre de votre approche sur la gestion du rendement; par exemple, vous pourriez songer à effectuer une analyse comparative des dépenses en fonction du type de programme afin de déterminer les tendances dans les projets subventionnés;
- introduire des comparaisons de dépenses et de rendement dans vos contrats; les surveiller régulièrement et les intégrer dans votre processus d'affectation du financement;
- réunir les intervenants de l'entité communautaire et du CCC afin de réfléchir à l'intégration des éléments suivants dans votre pratique : la création d'une stratégie et d'un plan d'activités, l'affectation du financement, l'assurance de la qualité, la surveillance du programme, la gestion du rendement et la planification du système;
- développer un cycle annuel prévisible et officiel afin de veiller à la révision continue de la mise en œuvre de votre Plan communautaire et à l'ajout de modifications nécessaires.

Questions de réflexion :

1. De quelle capacité l'entité communautaire dispose-t-elle ou a-t-elle besoin afin de mettre en œuvre une comparaison globale des dépenses des programmes subventionnés?
2. Comment l'information financière peut-elle avoir un effet de levier dans le cadre de la planification du système et de la gestion du rendement?
3. Quels indicateurs courants de la qualité du service ou des problèmes de rendement pourrait-on extraire de l'information financière?
4. Qu'est-ce que la transition vers des contrats axés sur le rendement signifierait au niveau communautaire?
5. Quelles sont les répercussions de l'approche Logement d'abord sur les processus d'affectation du financement impliquant des CCC?

RESSOURCES

Ressources sur la planification du système

Sujet	Ressource	Description
Logement d'abord	Logement d'abord	Dans ce document en ligne du Rond-point de l'itinérance, Steve Gaetz discute des éléments clés de l'approche Logement d'abord : http://www.homelesshub.ca/housingfirst
	Site internet de la SPLI	Vous trouverez davantage de détails sur l'approche Logement d'abord aux adresses suivantes : http://www.edsc.gc.ca/fra/communautes/sans_abri/logement_abord/prestation_services/index.shtml http://www.esdc.gc.ca/eng/communities/homelessness/housing_first/service_delivery/index.shtml
	Trousse d'outils de la Commission de la santé mentale pour l'approche Logement d'abord	Cette trousse d'outils en ligne destinée aux prestataires de services donne une orientation étape par étape sur le développement et la mise en œuvre des programmes Logement d'abord. http://www.housingfirsttoolkit.ca/fr
Planification du système	Cadre de planification du système (CHF)	Produit par la *Calgary Homeless Foundation (CHF)*, ce document décrit le système en place à Calgary. Il donne une application pratique de la planification du système, du point de vue de l'entité communautaire.
Jumelage de programme	Avis aux agences financées : Recommandations vers les programmes subventionnés par la CHF (CHF)	Cet avis de la Calgary Homeless Foundation souligne les attentes de l'entité communautaire concernant les recommandations et l'admissibilité dans les programmes financés, grâce à l'approche de la planification du système.
Évaluation du niveau d'urgence	Échelle de gravité de Calgary (CHF)	Ce lien offre des informations sur l'échelle de gravité de Calgary adaptée aux jeunes, aux familles et aux célibataires; elle est utilisée dans tous les programmes d'aide aux sans-abri afin de déterminer le niveau d'urgence des clients. http://calgaryhomeless.com/agencies/ [anglais seulement]
	Échelle de gravité de Denver	Ce lien donne un aperçu de l'échelle de gravité de Denver (voir annexe A à ce document). http://calgaryhomeless.com/wp-content/uploads/2014/05/Calgary-Singles-Acuity-Scale-toolkit.pdf
	Outil d'aide pour l'établissement de priorités dans les services	Ce lien met en valeur les principes pour établir les priorités dans les services (Service Prioritization Decision Assistance Tool – SPDAT), un autre outil d'évaluation du niveau d'urgence : http://www.orgcode.com/spdat/ [anglais seulement]
	Outil d'évaluation de la gravité	

Sujet	Ressource	Description
Admission coordonnée	Admission coordonnée (CHF)	Ce lien donne des informations sur l'initiative d'admission coordonnée de la CHF : http://calgaryhomeless.com/what-we-do/coordinated-access-and-assessment/ [anglais seulement]
Systèmes d'information intégrés	Système d'information sur les personnes et les familles sans abri (SISA)	Ce lien offre des renseignements sur le Système d'information sur les personnes et les familles sans abri http://sisa.rhdcc.gc.ca/index-fra.shtml
	Système d'information sur la gestion des sans-abri (CHF)	Ce lien donne des informations sur le Système d'information sur la gestion des sans-abri de Calgary : http://calgaryhomeless.com/hmis/ [anglais seulement]
	Évaluation des répercussions sur la vie privée du SGIS (CHF)	Ce document présente l'évaluation de la CHF sur les répercussions sur la vie privée, autorisée par la commissaire à la protection de la vie privée de l'Alberta pour exploiter le système de gestion de l'information sur la santé (SGIS).
	Politiques et procédures du SGIS (CHF)	Ce document souligne en détail les procédures d'exploitation du SGIS de la CHF, ainsi que les formulaires de collecte des données et de consentement, les protocoles de partage des données et les fonctions de vérification de la protection de la vie privée.

Ressources sur la gestion du rendement

Sources:

- Calgary Homeless Foundation - CHF
- Edmonton Homeward Trust - EHT
- Medicine Hat Community Housing Society - MHCHS
- United Way of York Region - UWYR
- Ville d'Hamilton - VH
- Ville d'Ottawa - VO

Sujet	Ressource	Description
Établissement de rapports	Rapport mensuel sur le relogement rapide (MHCHS) Feuille de données sur le relogement rapide (MHCHS)	Ces documents donnent des exemples de rapports de la *Medicine Hat Community Housing Society* (MHCHS). L'information soumise est corroborée avec des données, des observations directes ou l'examen des dossiers par l'entité communautaire. Par exemple, la feuille de données sur le relogement rapide contient des renvois vers des données du système de gestion de l'information intégré. Les écarts éventuels sont immédiatement décelés par le personnel et une aide est offerte aux équipes afin de corriger l'information. Les programmes doivent également présenter un rapport mensuel écrit. Le rapport mensuel sur le relogement rapide de la MHCHS contient des informations qui sont comparées aux états financiers. Par exemple, si les dépenses de relogement sont élevées dans les états financiers et qu'aucun client n'a été relogé pendant ce mois, selon ce qu'indiquent le rapport écrit et les feuilles de travail, on leur demandera une explication détaillée ou le détail de leur Grand livre général.

Sujet	Ressource	Description
Tableaux de bord	Tableau de bord du programme (CHF)	Cet exemple de tableau de bord de programme montre comment la Calgary Homeless Foundation utilise le Système d'information sur les marchés du logement (SIML)pour évaluer le rendement sur une base trimestrielle. D'autres exemples sont disponibles sur le site : http://calgaryhomeless.com/hmis/data-analysis/ [anglais seulement]
Formulaires de collecte des données	Entretien d'admission avec le client (CHF) Entretien de suivi avec le client (CHF) Sortie du client (CHF) Entretien avec le client six mois après sa sortie (CHF)	Ces documents sont des exemples d'outils de collecte des données utilisés au niveau du programme dans tous les programmes subventionnés de la Calgary Homeless Foundation à divers intervalles (admission, suivi, etc.). Les données sont recueillies afin de mesurer les progrès du client et du système. http://m.calgaryhomeless.com/hmis/forms [anglais seulement]
	Outil de données d'Hamilton (VH)	Il s'agit de l'outil utilisé par la ville d'Hamilton pour recueillir les données démographiques et qualitatives et les résultats des agences subventionnées. Il est soumis chaque mois. Le personnel rassemble les informations afin d'aider l'entité communautaire dans ses initiatives de planification communautaire et l'établissement de ses rapports sur les résultats de la SPLI.
Indicateurs de la SPLI	Indicateurs de mesure de la SPLI (SPLI)	Il s'agit d'indicateurs nationaux fournis par la SPLI aux collectivités désignées à travers le Canada.

Ressources sur l'assurance de la qualité

Sources:

- Calgary Homeless Foundation - CHF
- Edmonton Homeward Trust - EHT
- Medicine Hat Community Housing Society - MHCHS
- United Way of York Region – UWYR
- Ville d'Hamilton - VH
- Ville d'Ottawa - VO

Sujet	Ressource	Description
Normes de service et politiques de programme	Entente pour les programmes Logement d'abord (EHT)	Le document de l'Edmonton Homeward Trust présente les exigences de qualité de service pour les programmes financés, selon ce qui est stipulé dans le contrat.
	Manuel d'accréditation de la gestion des cas (CHF)	Le Canadian Accreditation Council [conseil d'accréditation canadien] et le manuel d'accréditation de la gestion des cas de la CHF soulignent les normes de service dans les programmes Logement d'abord qui offrent une gestion des cas.
	Améliorations dans la pratique (EHT)	Il s'agit d'une annexe pour les contrats avec l'Edmonton Homeward Trust qui souligne les attentes en matière de service.

Sujet	Ressource	Description
Normes de service et politiques de programme	Guide de services pour l'approche Logement d'abord (EHT)	Homeward Trust a établi une gamme de politiques complètes pour les programmes financés, décrites dans ce manuel.
	Politiques de programme 1-6 (VH)	Il s'agit d'un ensemble de politiques et de procédures qui gouvernent le programme Transitions to Homes (T2H), le programme Logement d'abord d'Hamilton financé par la SPLI et destiné aux sans-abri masculins chroniques.
Contrôle	Flux du processus de contrôle (CHF) Contrôleur du programme (MHCHS) Outil de contrôle (CHF) Instrument d'examen du programme (CHF) Formulaire d'examen pour les sous-projets (UWYR) Feuille de préparation au contrôle du programme (CHF) Liste de vérification des dossiers de clients pour l'examen du programme (CHF) Liste de vérification des dossiers financiers pour l'examen du programme (CHF) Processus de correction (CHF) Tableau préparatoire à la vérification du programme (VO) Examen de l'agence et visites de contrôle (VO) Plan d'examen de l'agence (VO) Modèle de rapport – Examen de l'agence (VO) Entretiens avec le personnel – Examen de l'agence (VO)	Ces documents traitent des divers outils organisationnels destinés aux visites de sites et au contrôle continu. Ils comprennent des documents préparatoires aux visites de sites du personnel de l'entité communautaire, ainsi que d'actuelles listes de vérification et questionnaires.

Sujet	Ressource	Description
Participation du client	Mandat du groupe consultatif de consommateurs du programme Transition to Home d'Hamilton (VH)	Le programme *Transition to Home* de la ville d'Hamilton, dirigé par l'organisme Wesley *Urban Ministries*, a mis en place un groupe consultatif de consommateurs. Ce document présente son mandat. Le groupe comprend principalement des personnes qui ont une expérience vécue et sert de comité de planification et de consultation interne. Le vocabulaire utilisé dans le mandat est intentionnellement simple et direct. Le comité est en place depuis le début du programme et son mandat figure ci-joint.
	Sondage auprès du client (CHF)	Le sondage auprès du client de la CHF est fourni dans tous les programmes subventionnés par l'entité communautaire et les résultats sont analysés centralement afin d'évaluer la perception du client vis-à-vis de la qualité et des répercussions du service.
	Entretiens avec le client – Examen de l'agence (VO)	Cet exemple d'entretien avec le client utilisé par la ville d'Ottawa est incorporé dans les processus de contrôle réguliers.
Changements de pratiques de l'entité communautaire	Examen administratif de la SPLI (VH)	En 2013, un examen des pratiques administratives internes de la ville d'Hamilton a été réalisé. Ce document résume les principales recommandations de changements que la Direction effectuera à ses processus administratifs reliés à la SPLI. Les principaux changements portent sur quatre thèmes : L'harmonisation des pratiques administratives, la coordination des pratiques de contrôle, l'évolution des processus de paiement et la modernisation des dossiers du programme. Ces changements sont mis en œuvre progressivement, l'objectif étant la mise en œuvre complète d'ici avril 2016.
	Mise en œuvre administrative de la SPLI (VH)	Il s'agit d'une version préliminaire du document de planification du travail qui souligne les étapes entreprises pour mettre en œuvre la première série des recommandations administratives (énumérées ci-dessus); mise en œuvre prévue début 2014.

Sujet	Ressource	Description
Gestion des risques	Évaluation du risque (VO) *Sécurité* • Planification de la sécurité dans les programmes financés (CHF) • Processus d'examen des incidents graves (CHF) • Formulaire de déclaration d'incidents graves (CHF) • Formulaire de déclaration d'évènements graves (VO) • Procédure interne en cas d'évènements graves (VO) *Griefs* • Réponses aux plaintes (UWYR) *Protection de la vie privée* • Politique 6 - Confidentialité (VH) • Avis aux agences financées concernant les informations personnelles (CHF) • Avis de la LAIPVP (EHT) • Consentement au transfert de dossier du client (EHT) • Consentement à la divulgation (EHT) • Exigences de la LAIPVP (EHT)	Ces politiques, procédures et avis donnent des exemples de la façon dont diverses entités communautaires gèrent les risques. Ces documents sont utilisés lors d'incidents graves, de griefs, de questions liées à la sécurité et à la protection de la vie privée.

Ressources sur l'affectation du financement

Sources:

- Calgary Homeless Foundation - CHF
- Edmonton Homeward Trust - EHT
- Medicine Hat Community Housing Society - MHCHS
- United Way of York Region – UWYR
- Ville d'Hamilton - VH
- Ville d'Ottawa - VO

Sujet	Ressource	Description
Demande de propositions/ Concours de financement	Guide du comité consultatif sur le projet des demandes de propositions (CHF) Demandes de propositions (CHF) Description de projet (EHT) Formulaire d'appel de propositions de la SPLI (VH) Lignes directrices pour les appels de propositions (VH) Politique en matière de conflit d'intérêts, CCC (VO) Mandat du CCC (VO)	Plusieurs entités communautaires ont fourni des modèles de demandes de propositions/appels de demandes utilisés à ce jour. Certaines entités communautaires ont également fourni aux demandeurs des documents supplémentaires sur des renseignements généraux.
Contrats	Demande de renouvellement de contrat (CHF) Définitions du renouvellement de contrat (CHF)	Un formulaire de renouvellement de contrat est fourni aux demandeurs par la CHF, avec des définitions générales.
	Entente pour les programmes Logement d'abord (EHT)	Le document de l'Edmonton Homeward Trust présente les exigences de qualité de service pour les programmes financés, selon les modalités du contrat.
	Améliorations de pratiques (EHT)	Il s'agit d'une annexe aux contrats avec l'Edmonton Homeward Trust qui souligne les attentes en matière de service.
	Suivi de l'accord de service (VO) Annexe A de l'entente de financement avec la SPLI (VO) Obligations en matière d'assurance (VO) Exigences contractuelles pour la sécurité des travailleurs (VO)	Modèles de contrats utilisés par la ville d'Ottawa dans les sous-projets financés par la SPLI.

Sujet	Ressource	Description
Contrôle financier, dépenses admissibles et budgets	Lignes directrices en matière de dépenses admissibles (CHF) Dépenses admissibles (EHT) Fiche budgétaire (CHF) Résumé des mouvements de trésorerie (EHT) Formulaire sur le contrôle financier (VH) Annexe financière (UWYR) Obligations financières (VO) Dépenses trimestrielles admissibles (VO) Liste de vérification pour l'examen financier (VO) Examen sur place des dossiers financiers (VO)	Les outils de contrôle financier incluent les formulaires utilisés dans les évaluations et les visites de sites régulières, ainsi que les lignes directrices en matière de dépenses admissibles et les formulaires pour les budgets.

RÉFÉRENCES

Albanese, T. (2010). Performance Measurement of Homeless Systems. Extrait de : https://www.onecpd.info/resources/documents/PerfMeasurementHomelessSystems_Presentation.pdf.

Appel, P. W., Tsemberis, S., Joseph, H., Stefancic, A. et Lambert-Wacey, D. (2012). Housing First for severely mentally ill homeless methadone patients. Journal of Addictive Diseases, 31(3), 270.

Atherton, I. et McNaughton Nicholls, C. (2008). 'Housing First' as a means of addressing multiple needs and homelessness. European Journal of Homelessness, 2(décembre 2008), 298-303.

Austen, T. et Pauly, B. (2012). Homelessness Outcome Reporting Normative Framework: Systems-Level Evaluation of Progress in Ending Homelessness. Evaluation Review, 36(1), 3-23.

Burt, M., Pearson, C., Montgomery, A., McDonald, W. et assoc. (2005). Strategies for Preventing Homelessness. U.S. Department of Housing and Urban Development Office of Policy Development and Research: The Urban Institute.

Department of Housing and Urban Development des États-Unis. (2002). Evaluation of Continuums of Care For Homeless People Final Report. Extrait de : http://www.huduser.org/publications/pdf/continuums_of_care.pdf.

DeSilva, M. B., Manworren, J. et Targonski, P. (2011). Impact of a Housing First Program on Health Utilization Outcomes Among Chronically Homeless Persons. Journal of Primary Care & Community Health, 2(1), 16-20.

Emploi et développement social. (2013). Modalités relatives à la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance.

Gaetz, S. (2010). The struggle to end homelessness in Canada: How we created the crisis, and how we can end it. The Open Health Services and Policy Journal, 3, 21-26.

Gaetz, S. (2013). Housing First. Extrait de : http://www.homelesshub.ca/housingfirst.

Gouvernement du Queensland (2011). Homelessness Program Guidelines.

Greenberg, G. et Rosenheck, R. (2010). An Evaluation of an Initiative to Improve Coordination and Service Delivery of Homeless Services Networks. The Journal of Behavioral Health Services & Research, 37(2), 184-196.

Greenwood, R. M. (2011). Pathways Housing First: How to stop managing chronic homelessness and start ending it. CornerStone, 27-31.

Hambrick, R. et Rog, D. (2000). The Pursuit of Coordination: The Organizational Dimension in the Response to Homelessness. Policy Studies Journal, 28(2), 353-364.

Help USA. (n.d.). The Shift to Performance-Based Management in a NYC Homeless Shelter: A Case Study.

Interagency Council on Homelessness des États-Unis. (2006). What is Housing First? Extrait de : http://www.usich.gov/usich_resources/toolkits_for_local_action/retooling_crisis_response/what_is_housing_first/.

Mares, A., Greenberg, G. et Rosenheck, R. (2008). Client-level Measures of Services Integration Among Chronically Homeless Adults. Community Mental Health Journal, 44, 367-376.

McNaughton, N. et Iain, A. (2011). Housing First: Considering Components for Successful Resettlement of Homeless People with Multiple Needs. Housing Studies, 26(5), 767.

Moseley, A. et James, O. (2008). Central State Steering of Local Collaboration: Assessing the Impact of Tools of Meta-governance in Homelessness Services in England. Public Organization Review, 8, 117-136.

National Alliance to End Homelessness (2008). What Gets Measured, Gets Done: A Toolkit on Performance Measurement for Ending Homelessness.

Nebelkopf, E. et Wright, Serena. (2011). Holistic System of Care: A Ten-Year Perspective. Journal of Psychoactive Drugs, 43(4), 302-308.

Stefancic, A. et Tsemberis, S. (2007). Housing First for Long-Term Shelter Dwellers with Psychiatric Disabilities in a Suburban County: A Four-Year Study of Housing Access and Retention. The Journal of Primary Prevention, 28(3), 265-279.

Tsemberis, S. (2010a). Housing First: Ending Homelessness and Transforming Lives. Document présenté pour la recherche sur la schizophrénie. Extrait de : http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0920996410002641

Tsemberis, S. (2010b). Housing First: The Pathways Model to End Homelessness for People with Mental Illness and Addiction. Center City, MI: Hazelden.

Tsemberis, S., Gulcur, L. et Nakae, M. (2004). Housing First, Consumer Choice, and Harm Reduction for Homeless Individuals With a Dual Diagnosis. American Journal of Public Health, 94(4), 651-656.

Turner, A. (2013). System Planning 101. Document présenté lors de la Conférence de l'Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance, à Ottawa en 2013. Extrait de : http://www.caeh.ca/wp-content/uploads/2013/11/Leadership-and-Planning-II-a-Turner.pdf.