APERÇU

Principes de gestion des refuges d'urgence de l'Armée du Salut au Canada et aux Bermudes

Groupe de travail sur l'itinérance mandaté par le Conseil consultatif national et les Services sociaux du territoire du Canada et des Bermudes de l'Armée du Salut

Août 2015

Table des matières

Objectifs et mise en œuvre des principes de gestion 1

Sommaire des principes de gestion 2

Historique 6

Principes de gestion 10

1. Nous adoptons une approche holistique, centrée sur la personne, et veillons à ce que les personnes particulièrement vulnérables soient soutenues. 11
2. Nous aidons les personnes en situation d'itinérance chronique ou épisodique à accéder à un logement stable et adéquat et à des soutiens adaptés. 15
3. Nous utilisons des principes de réduction des méfaits dans la prestation de services aux clients, et des critères comportementaux pour restreindre l'accès aux refuges. 19
4. Nous veillons à ce que les personnes qui ont des besoins nombreux reçoivent des services d'accompagnement et de suivi. 23
5. Notre objectif est que chaque départ d'un refuge soit un départ organisé. 26
   Conséquences pour la durée de séjour et la définition du programme 28
6. Nous coordonnons les services et participons à la planification avec nos partenaires communautaires. 31
7. Nous enregistrons et analysons les résultats et en tenons compte dans notre planification et nos décisions stratégiques, et dans nos efforts pour constamment améliorer nos services. 33

Notes finales et références 37

Personnes-ressources

Pour de plus amples renseignements sur les principes de gestion ou sur le processus même, veuillez communiquer avec :

- **Joanne Tilley**, Conseillerère territoriale
  joanne_tilley@can.salvationarmy.org
- ou avec la conseillère auprès des Services sociaux qui soutient votre division. Pour nous joindre par téléphone, appelez au quartier général territorial, au 416-425-2111.

Objectifs et mise en œuvre des principes de gestion

Les sept principes de gestion décrits ci-dessus ont comme objectif de :

- S'assurer que les services offerts dans les refuges d'urgence reflètent les meilleures pratiques fondées sur des données probantes et axées sur les résultats, et l'approche Logement d'abord.
- Consigner et respecter les principes et les meilleures pratiques mis de l'avant par le personnel et les clients de l'Armée du Salut.
- Conjuguer constance et clarté à l'échelle pancanadienne et souplesse et adaptabilité au niveau local.
- Fournir au personnel des refuges d'urgence des renseignements, des données probantes et une terminologie à utiliser dans leurs contributions à la table de planification et dans ses négociations avec les bailleurs de fonds.
- Soutenir les dirigeants de l'Armée du Salut dans leurs contributions aux discussions nationales, provinciales et locales sur les stratégies visant à mettre fin à l'itinérance.

Sommaire des principes de gestion

1 Nous adoptons une approche holistique, centrée sur la personne, et veillons à ce que les personnes particulièrement vulnérables soient soutenues.

L'expérience du personnel et maintes études montrent que l'utilisation d'une approche centrée sur la personne est efficace pour aider les clients à équilibrer leur vie et à améliorer leur santé et leur situation en matière de logement. Offrir des services « centrés sur la personne » dans un contexte de refuge d'urgence signifie à veiller à ce que, dans toutes ses interactions avec les clients, le personnel tienne compte des traumatismes, des différences culturelles, des forces et des choix des clients. Notre approche centrée sur la personne est également holistique. En effet, les soins spirituels sont capitaux pour répondre aux besoins essentiels des clients et les aider à transformer leur vie. L'Armée du Salut veille à ce que ses refuges soient aussi accessibles et inclusifs que possible.

2 Nous aidons les personnes en situation d'itinérance chronique ou épisodique à accéder à un logement stable et adéquat et à des soutiens adaptés.

Au Canada, environ 84 % des utilisateurs des refuges y demeurent pendant une brève période et, en général, n'y reviennent pas. Cela signifie que les refuges d'urgence jouent leur rôle et aident la majorité des clients à retomber sur leurs pieds. Cependant, 16 % des clients passent à travers les mailles du filet et occupent jusqu'à 61 % des lits dans les refuges, y vivant (modèle chronique) ou alternant entre refuges, prison, hôpital, rue et logement (modèle épisodique). Le personnel des refuges de l'Armée du Salut est déterminé à aider ces personnes à obtenir les services et le soutien au logement plus intensifs dont elles ont besoin pour parvenir à une situation plus stable dans la collectivité.

3 Nous utilisons des principes de réduction des méfaits dans la prestation de services aux clients, et des critères comportementaux pour restreindre l'accès aux refuges.

Les principes de réduction des méfaits sont différents des programmes de réduction des méfaits. Le personnel des refuges de l'Armée du Salut s'engage à mettre en application les principes de réduction des méfaits, avec une approche non moralisatrice reposant sur des critères de comportement plutôt que d'abstinence pour déterminer l'admission ou le renvoi, et à aider les clients à réduire les répercussions néfastes de l'itinérance, la dépendance à l'alcool et aux drogues, le commerce du sexe et autres activités à risque élevé et difficultés de la vie. L'Armée du Salut n'offre pas de programme de réduction des méfaits (p. ex., échange de seringues) sauf dans le cadre de partenariats avec d'autres organismes.

4 Nous veillons à ce que les personnes qui ont des besoins nombreux reçoivent des services d'accompagnement et de suivi.

L'accompagnement consiste à aller avec nos clients des refuges voir un fournisseur de services, visiter un appartement ou se prévaloir d'une ressource. Nous aidons ainsi à réduire les obstacles rencontrés par les clients pour accéder aux services, entre autres les obstacles financiers, systémiques, linguistiques, émotionnels ou associés à un handicap physique ou cognitif. Les services de suivi aident les clients qui ont quitté nos refuges à s'adapter à un nouveau logement, à établir des contacts avec des ressources et des fournisseurs de services locaux et à se constituer un réseau de soutien. L'accompagnement et le suivi nécessitent beaucoup de ressources. Certains refuges de l'Armée du Salut offrent ces services directement, tandis que d'autres collaborent avec des organismes de l'extérieur afin de s'assurer que les clients y ont accès.

5 Notre objectif est que chaque départ d'un refuge soit un départ organisé.

Aucun client ne devrait sortir d'un refuge pour retourner à la rue. Quand un client quitte un refuge d'urgence pour aller dans un autre refuge ou retourner dans la rue ou dans un endroit où il est maltraité ou exploité, il troque une forme d'itinérance pour une autre. On parle de « départ organisé » lorsqu'un client quitte un refuge pour passer à un autre type d'hébergement répondant mieux à ses besoins actuels. Idéalement, ce sera un logement stable, sain et permanent. Dans certains cas, les clients opteront d'abord pour un programme d'hébergement de transition. L'Armée du Salut offre et soutient diverses options de logement de transition mais elle n'oblige pas ses clients à passer par des étapes prédéterminées avant de les aider à accéder à un logement permanent.

6 Nous coordonnons les services et participons à la planification avec nos partenaires communautaires.

Pour de nombreux clients, les refuges de l'Armée du Salut constituent le « point d'entrée » pour accéder à un système plus vaste de services de santé physique et mentale, de logement, de soutien du revenu, d'aide juridique, etc. La plupart des problèmes auxquels le client fait face ne seront pas résolus pendant son séjour au refuge. C'est la raison pour laquelle le personnel des refuges de l'Armée du Salut fait intervenir des partenaires de l'extérieur qui peuvent poursuivre la relation de soins avec le client après son départ du refuge et sa réinsertion dans la collectivité. L'Armée du Salut participe également à des tables de planification, des réseaux, des comités, des groupes de défense des droits et des forums communautaires afin de s'assurer que les idées et les suggestions de ses employés et ses clients sont pris en compte dans les discussions sur l'intégration des services aux personnes en situation d'itinérance et les changements à apporter au système.

7 Nous enregistrons et analysons les résultats et en tenons compte dans notre planification et nos décisions stratégiques, et dans nos efforts pour constamment améliorer nos services.

Les mesures suivantes nous procurent les renseignements dont nous avons besoin pour évaluer notre efficacité, améliorer constamment nos services et orienter la planification des systèmes de services aux personnes en situation d'itinérance :

- ***Les taux d'occupation des refuges d'urgence, de refus d'admission et de récidive, ainsi que le ratio employé-client;***
- ***Le nombre de clients qui se disent satisfaits des services offerts par les refuges d'urgence;***
- ***Le nombre de clients dont le départ du refuge d'urgence répond aux critères de départ organisé;***
- ***Le nombre de relations de soins établies entre des clients qui ont des besoins nombreux et des fournisseurs de services communautaires, qui se poursuivent après le départ du client et sa réintégration dans la collectivité;***
- ***Le nombre total (et le pourcentage) de clients qui séjournent dans les refuges d'urgence de façon chronique ou épisodique. Sur ce groupe :***
  - ***Le nombre de clients qui quittent un refuge d'urgence pour aller occuper un logement stable (plutôt qu'un autre refuge, la rue ou un hébergement provisoire);***
  - ***Le nombre de clients qui retournent dans un refuge d'urgence après avoir occupé un logement stable;***
  - ***Le nombre de clients qui occupent toujours un logement stable 3, 6 et 12 mois plus tard.***

Historique

L'Armée du Salut

Inspirée par l'amour de Dieu et les besoins de l'humanité, l'Armée du Salut a ouvert ses premiers refuges d'urgence au Canada en 1886. Depuis, elle est devenue le plus important fournisseur non-gouvernemental de services sociaux de première ligne du pays.[1] Elle administre 53 refuges d'urgence et fournit près de 20 % du nombre total de lits dans des refuges d'urgence.[2]

Les principes de gestion définis dans le présent document fournissent à l'organisation un cadre pour sa prestation de services d'hébergement d'urgence. Ils confirment et réitèrent notre engagement à aider les gens à trouver de l'espoir, à transformer leur vie et à sortir du cycle de l'itinérance.

Logement d'abord

Le contexte dans lequel nous fournissons des services d'hébergement d'urgence a changé. Depuis une trentaine d'années, le nombre de personnes sans domicile est en hausse.[3] Au cours des 10 dernières années, le nombre moyen de nuits que des personnes ou des familles ont passées dans des refuges et la durée médiane des séjours ont augmenté de façon radicale.[4] Pour résoudre ces problèmes, de nombreux bailleurs de fonds ont commencé à réorienter des ressources vers des systèmes de réponses coordonnés visant à fournir un logement le plus rapidement possible aux personnes en situation d'itinérance, et à les aider à accéder aux soutiens nécessaires pour se réinsérer dans la collectivité. Cette nouvelle approche **Logement d'abord** a été adoptée par des gouvernements au Canada, aux États-Unis et dans certains pays d'Europe.[5]

Dans la lignée de Logement d'abord, nos principes découlent néanmoins de la mission de l'Armée du Salut et des meilleures pratiques identifiées par notre personnel de première ligne et nos clients.

Sources de financement et services

Au Canada, des bailleurs de fonds de plus de la moitié des refuges de l'Armée du Salut leur ont demandé d'utiliser la méthode Logement d'abord, et ce nombre

continue d'augmenter.[6] Cependant, peu d'initiatives Logement d'abord prévoient un rôle particulier pour les refuges d'hébergement d'urgence. Cette situation a posé des défis mais a également offert des possibilités, permettant à chaque refuge d'élaborer ses propres solutions pour répondre aux nouvelles exigences liées à leur contrat et aux demandes de proposition et de financement.

L'importance des refuges d'urgence

Bien que l'approche Logement d'abord concerne principalement l'hébergement à long terme et les mesures de soutien aux personnes aux prises avec des défis multiples, les interventions d'urgence jouent également un rôle important. Pour celui qui devra passer la nuit sur un banc dans un parc en plein hiver, l'accès à un refuge est parfois une question de vie et de mort. L'importance du refuge dépasse néanmoins la simple réponse aux besoins immédiats. Les refuges d'urgence servent souvent de « point d'entrée » pour accéder à un système de ressources plus vaste. Les connaissances approfondies du personnel de l'Armée du Salut et nos solides partenariats avec des organismes communautaires permettent à nos clients d'avoir accès aux ressources et aux services dont ils ont besoin pour se réinsérer dans la collectivité.

Dans la majorité des villes du Canada, le taux d'occupation des refuges est élevé; 70 % des refuges de l'Armée du Salut ont un taux d'occupation moyen de plus de 90 %.[7] Les taux d'inoccupation des logements locatifs sont en baisse, le parc de logements abordables diminue au fur et à mesure que les quartiers « se gentrifient », le parc de logements sociaux rapetisse et l'aide sociale et le salaire minimum sont insuffisants pour accéder à la stabilité du logement.[8] Il est essentiel que les personnes en situation d'itinérance aient un endroit pour se réfugier – dans l'immédiat – et accès aux soutiens qui pourront les aider à avancer.

Ces principes de gestion affirment l'importance des refuges d'urgence en tant qu'intervention qui sauve des vies et aide les gens à se loger et à accéder aux ressources dont ils ont besoin pour avoir un logement stable.

Élaboration des principes de gestion

En 2013, le Conseil consultatif national de l'Armée du Salut au Canada a créé un groupe de travail[9] sur l'itinérance, avec le mandat suivant :

1. Comprendre **ce qui est le plus efficace pour les** personnes en situation d'itinérance en matière de prestation de programmes.
2. Comprendre ce que les **bailleurs de fonds estiment être le mieux** pour les personnes en situation d'itinérance, dans l'immédiat et à l'avenir.
3. Déterminer les **processus et les systèmes** nécessaires compte tenu des nouvelles possibilités, des meilleures pratiques et des orientations stratégiques des bailleurs de fonds.
4. Faire des **recommandations** à l'Armée du Salut pour faire en sorte que ses interventions en matière d'itinérance soient efficaces et efficientes, notamment en ce qui concerne l'analyse comparative, les meilleures pratiques, les services fondés sur des données probantes et des recherches, la définition des programmes, les partenariats et l'élaboration de **normes nationales en matière de services**.

Le groupe de travail devait se pencher plus particulièrement sur les **services d'hébergement d'urgence** et sur l'incidence de l'approche **Logement d'abord** sur ceux-ci. Entre janvier et octobre 2014, le groupe de travail sur l'itinérance a effectué un examen approfondi de la documentation, réalisé un sondage auprès de 53 refuges d'urgence de l'Armée du Salut au Canada, visité des refuges et interrogé des fournisseurs de services dans sept villes et consulté 319 personnes[10] :

- 207 officiers et membres du personnel de l'Armée du Salut;
- 39 fournisseurs de services, chercheurs, bailleurs de fonds, décideurs et autres leaders dans ce domaine;
- 73 clients de l'Armée du Salut (38 hommes et 35 femmes).

Les sept villes visitées étaient Calgary (Alberta et des Territoires du Nord), London (Grands-Lacs de l'Ontario), Winnipeg (Manitoba et Saskatchewan), Montréal (Québec), Vancouver et Abbotsford (Colombie-Britannique) et St. John's (Maritimes).

En janvier 2015, le Conseil consultatif national a avalisé les présents principes de gestion. Le Conseil de gestion territorial a fait de même en février et ordonné leur mise en application dans les refuges d'urgence au Canada et aux Bermudes.

Principes de gestion

1 Nous adoptons une approche holistique, centrée sur la personne, et veillons à ce que les personnes particulièrement vulnérables soient soutenues.

« Le client doit être au centre de nos préoccupations. Pas le système. » ~ Employé d'un refuge de l'A. du S.

« Je le dis à mon personnel, nous devons faire passer les relations avant les règlements. » ~ Directeur d'un refuge de l'A. du S.

« J'aime beaucoup [nom de l'employée]. Elle a une grande ouverture d'esprit. Ils sont tous très bien. Ils sont là si vous avez besoin d'eux. Ils vous aident à résoudre vos problèmes. S'ils ne sont pas occupés, vous pouvez passer un moment avec eux, juste à discuter. Quand j'ai quitté le refuge, ils m'ont demandé de rester en contact et je l'ai fait. Quand je suis retournée à l'école, toute l'équipe était contente. » ~ Jeune cliente d'un refuge de l'A. du S.

C'est grâce à une relation fondée sur la confiance, l'attention et la constance que les changements se produisent.[11] L'expérience du personnel de l'Armée du Salut et la recherche ont démontré qu'une approche centrée sur la personne contribue à aider les gens à briser le cycle de l'itinérance, à stabiliser leur situation et à améliorer leur état de santé.[12] La prestation de services centrée sur la personne dans un contexte de refuge d'urgence nécessitent des interactions entre le personnel et les clients qui :

- **Tiennent compte des traumatismes** des clients. Nous comprenons qu'une grande majorité des clients des refuges ont subi des traumatismes et que l'itinérance est en soi une expérience traumatisante. Des comportements comme l'agressivité, l'accumulation compulsive, la toxicomanie et le refus de se laver peuvent être des techniques de survie en réponse à des expériences de négligence, de maltraitance (sexuelle, physique,

psychologique), de violence, de viol, d'exploitation liée au trafic de personnes, de la perte d'êtres chers, d'incarcération, de la guerre, de catastrophes naturelles ou de colonisation. Nous sommes également conscients que les processus institutionnels (p. ex. l'admission et l'évaluation, le respect des règles régissant l'accès aux ressources, etc.) peuvent déclencher des souvenirs traumatisants chez certaines personnes.

- **Sont respectueuses de la diversité culturelle**. Nous sommes conscients que nos clients sont issus de diverses cultures et ont leur propres vision du monde et façons de communiquer. Au niveau individuel, notre approche de la diversité culturelle est fondée sur la sensibilisation, la patience et l'écoute attentive. Sur le plan organisationnel, nous embauchons du personnel qui provient de différentes cultures et parle diverses langues.
- **Sont axées sur les forces**. Plutôt que d'être centrées sur les problèmes, les conversations axées sur les forces tiennent compte des capacités de raisonnement des clients, de leurs aptitudes, du soutien de leurs proches et de leurs autres ressources. Dans cette approche, on met l'accent sur les actions et les décisions antérieures dont les clients sont satisfait et on les aide à revoir les décisions dont ils ne sont pas contents.
- **Respectent les choix**. Nous encourageons les clients à avoir le sentiment de contrôler les décisions qui ont des répercussions sur leur vie. Le rôle du personnel est de donner au client accès à des ressources, de l'aider à s'y retrouver dans tous les services offerts et non pas de décider à sa place. Ceci s'inscrit dans une approche des services dépourvue de jugement de valeur, dans le but d'aider les clients à moins s'exposer à des méfaits (pour plus de précisions, veuillez-vous référer au **principe 3**).
- **Renforcent l'autonomie**. Nous encourageons les clients à nous dire ce qu'ils pensent des services et à prendre part à des discussions et à des projets visant à trouver des solutions au problème de l'itinérance. (Pour plus de précisions sur les façons de faire participer les clients et de recueillir leur avis par le truchement de sondages auprès de la clientèle, d'entrevues ou de questionnaires de départ, d'une participation à des groupes de

discussion ou à des réunions, etc., veuillez vous référer au **principe 7** et à la section **Exemples d'outils.)**

L'approche préconisée par l'Armée du Salut est non seulement centrée sur la personne, mais aussi **holistique**. Cela signifie que nous nous assurons que le client a accès à des soutiens pour que ses besoins physiques, affectifs, psychologiques et spirituels soient satisfaits. L'Armée du Salut estime que les soins spirituels sont essentiels pour satisfaire les besoins humains et aider les gens à transformer leur vie. Le personnel des refuges d'urgence de l'Armée du Salut s'appuie pour cela sur des aumôniers. Ces derniers sont « formés pour aider les clients à élaborer et à affirmer leurs croyances religieuses et spirituelles, leurs valeurs et leur foi, et à y puiser réconfort, soutien et d'information dans les moments de crise, de besoin ou de rétablissement » [Traduction] (Territoire du Canada et des Bermudes de l'Armée du Salut, 2014).

Les personnes sans domicile sont issues de tous les milieux, et les refuges d'urgence sont à leur plus efficace lorsqu'ils constituent point d'entrée pour accéder à un système de soutiens plus vaste. Habituellement, notre rôle n'est pas d'offrir directement aux clients des services spécialisés, mais plutôt de les diriger vers les organismes ou les partenaires qui peuvent le mieux répondre à leurs besoins (veuillez vous référer au **principe 6**). Notre approche holistique et centrée sur la personne nous permet d'agir à titre de généralistes qui offrent une aide personnalisée. Grâce à nos partenariats solides avec d'autres organismes communautaires, nous pouvons nous assurer que nos clients aient accès aux ressources dont ils ont besoin pour se réinsérer dans la collectivité.

Ceci dit, tous les groupes démographiques n'ont pas besoin des mêmes services d'hébergement. Ainsi, un refuge pour les jeunes est différent d'un refuge pour victimes de violence conjugale. Un refuge pour femmes est différent d'un refuge pour hommes. Un refuge qui compte une grande proportion de clients d'origine autochtone est différent d'un refuge accueillant un grand nombre de nouveaux arrivants et de réfugiés. Pour de plus amples renseignements sur les meilleures pratiques utilisées dans les refuges d'urgence pour répondre aux besoins des

différents groupes démographiques, veuillez vous référer à la section **Exemples de pratiques**.

Les **personnes transgenres** et les personnes ayant une déficience physique font l'objet d'une mention spéciale dans ce principe, étant donné que le personnel doit recevoir une formation et que les installations doivent être modifiées pour permettre à cette clientèle d'avoir le même accès aux refuges et aux services que les autres clients. Pour de plus amples renseignements, veuillez vous référer à la section **Exemples de pratiques.**

Nota : Afin de faciliter la mise en œuvre des principes de gestion, nous travaillons actuellement à l'élaboration d'exemples de pratiques et d'outils, ainsi que d'un glossaire. Pour obtenir une mise à jour, communiquez avec votre conseillère régionale au QGT.

2 Nous aidons les personnes en situation d'itinérance chronique ou épisodique à accéder à un logement stable et adéquat et à des soutiens adaptés.

« Nous nous sommes tous dit : 'Nous allons trouver une solution'. Nous avions 40 personnes itinérantes chroniques qui venaient à ce refuge depuis son ouverture – une clientèle difficile à loger – et nous avons trouvé un logement à la dernière d'entre elles l'an dernier. Quel sentiment formidable! [...] Nous faisons du triage – nous sommes la salle d'urgence des personnes en situation d'itinérance. Nous évaluons les besoins des clients et les dirigeons vers les ressources appropriées. [Le personnel des organismes] vient ici et procède aux admissions – le processus est efficace car, comme vous le savez, quand vous essayez d'envoyer les gens à quatre bureaux différents, ça ne marche pas. »

~ Gestionnaire d'un refuge de l'A. du S.

Des personnes dont les besoins sont grands passent à travers les mailles du filet – et nous les rattrapons. Selon des données recueillies dans des refuges aux États-Unis et au Canada, dont ceux de l'Armée du Salut, la majorité de clients font un court séjour dans un refuge et n'y reviennent généralement pas. On parle alors d'itinérance « temporaire ». Toutefois, un petit pourcentage de personnes aux prises avec de graves problèmes de santé mentale ou physique, des dépendances ou d'autres problèmes persistants représentent environ la moitié des nuitées dans les refuges.[13] Ce petit groupe d'individus à grands besoins ont un modèle d'utilisation de refuge « **chronique** » ou « **épisodique** » :

- Modèle **chronique** : les personnes sont admises dans un refuge et y demeurent pendant une longue période. Pour certaines, le refuge devient une sorte d'hébergement permanent.

- Modèle **épisodique** : les personnes arrivent régulièrement aux refuges et en repartent. Elles y font de courts séjours mais y reviennent continuellement. Elles en partent en raison d'une politique de séjour limité, ou encore parce qu'elles ont trouvé un logement, emménagent avec un partenaire, un ami ou un membre de leur famille, participent à un programme de traitement d'une dépendance ou bien sont incarcérées ou hospitalisées.

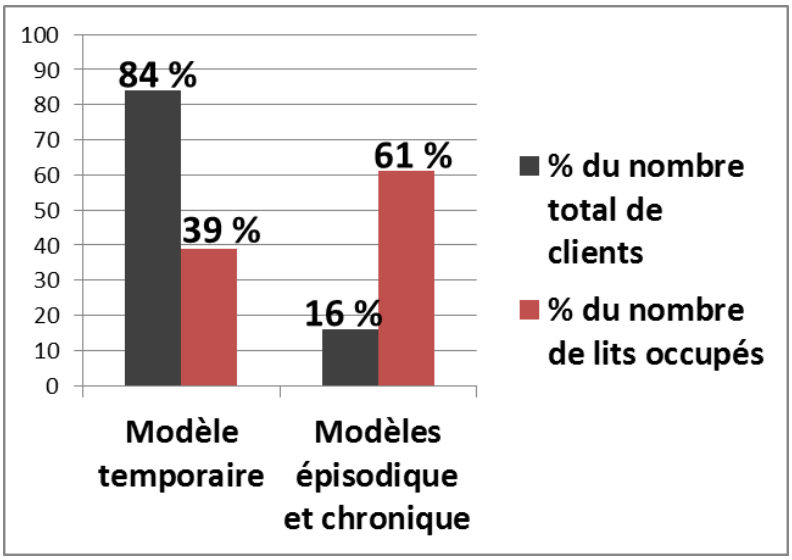

Tableau 1 : Modèles d'utilisation des refuges dans sept villes du Canada[14]

Ces modèles d'utilisation des refuges suggèrent deux choses – Premièrement, une grande majorité des clients ont accès aux soutiens dont ils ont besoin et retombent sur leurs pieds. Deuxièmement, un petit groupe de clients chroniques et épisodiques ont besoin d'une aide plus soutenue, à long terme, pour trouver et garder un logement stable et adéquat. Un logement « stable » est abordable, bien entretenu et doté de chambres à coucher en nombre suffisant. La personne a pu choisir l'endroit et ses colocataires et bénéficie d'une sécurité d'occupation. Un logement « adéquat » est un espace habitable dans lequel la personne se sent en sécurité et à l'aise (voir le **principe 5**).

Les refuges d'urgence jouent un rôle essentiel, mais leur réussite à long terme dépend de solides partenariats avec le gouvernement et les fournisseurs de services sociaux de la collectivité. Nous considérons que le rôle de l'Armée du Salut dans la lutte contre l'itinérance chronique et épisodique se définit comme suit :

- Nous offrons un milieu accueillant et notre personnel s'emploie à établir des rapports de respect et de confiance avec les clients (voir le **principe 1**).
- Nous veillons à ce que les personnes particulièrement vulnérables aient accès aux ressources dont elles ont besoin (voir le **principe 1**).
- Nous évaluons les clients afin de déterminer leurs besoins, ou assurons la coordination avec des fournisseurs de services externes qui procèdent à une évaluation.
- Nous aidons les clients à trouver un logement stable et adéquat, avec l'aide directe de notre personnel ou en les mettant en contact avec des organismes spécialisés (voir le **principe 5**).
- Notre personnel connaît bien les ressources disponibles, dirige les clients vers celles-ci et les aide à s'y retrouver dans le système.
- Nous faisons venir au refuge des fournisseurs de services qui établissent avec les clients des relations qui se poursuivront lorsque ceux-ci réintégreront la collectivité. Nous travaillons également avec d'autres entités de l'Armée du Salut, notamment les postes, les services communautaires et d'aide à la famille, les programmes de traitement des toxicomanies, les services correctionnels, les services de logement supervisé, etc., qui peuvent bâtir avec les clients des relations qui se poursuivront lorsqu'ils auront réintégré la collectivité (voir le **principe 6**).
- Lorsque possible, nous offrons des services d'accompagnement et veillons à ce, plutôt que d'être aiguillés de façon impersonnelle, les clients soient transférés personnellement[15] (voir le **principe 4**).
- Nous veillons à ce que les clients qui ont de grands besoins reçoivent des services d'accompagnement et de suivi et, lorsque possible, offrons des services de **transition** pour les aider à se stabiliser dans leur logement (voir le **principe 4**).
- Nous enregistrons et analysons les résultats des clients afin d'évaluer l'efficacité de nos services et d'apporter aux tables de planification des suggestions fondées sur des données probantes (voir le **principe 7**).

Cette liste représente notre conception du rôle que jouent les refuges d'urgence dans le contexte plus large de l'aide aux personnes en situation d'itinérance

chronique et épisodique, pour qu'elles trouvent un logement stable et adéquat et accèdent aux soutiens qui leur conviennent. Nous estimons que cette approche est compatible avec une approche systémique du type **Logement d'abord**.

Nota : Afin de faciliter la mise en œuvre des principes de gestion, nous travaillons actuellement à l'élaboration d'exemples de pratiques et d'outils, ainsi que d'un glossaire. Pour obtenir une mise à jour, communiquez avec votre conseillère régionale au QGT.

3 Nous utilisons des principes de réduction des méfaits dans la prestation de services aux clients, et des critères comportementaux pour restreindre l'accès aux refuges.

« La clé est de ne jamais perdre de vue l'intérêt des clients. Il est capital de se souvenir que leur vie est entre nos mains ». ~ Employée d'un refuge de l'A. du S.

« Avant, nous accueillions les gens avec : 'Avez-vous bu?' Maintenant, on leur dit 'Bonjour'. Nous faisons beaucoup de formation sur les valeurs essentielles : 'C'est ce que nous sommes'... [Dans notre refuge], les services sont centrés sur le client, sur le respect et l'acceptation de l'autre et sur la dignité de chacun. » ~ Officière de l'A. du S.

Les refuges sauvent des vies. La mission fondamentale des refuges d'urgence est la **réduction des méfaits** – réduire les méfaits liés aux nuits à l'extérieur, à l'hébergement chez des inconnus ou aux logements insalubres. Ces méfaits peuvent être de nature environnementale (chaleur extrême, froid intense, pluie ou humidité, insalubrité) ou interpersonnelle (attaques, agressions sexuelles, exploitation).[16] Étant donné que les refuges peuvent répondre aux besoins de base et protéger les gens de graves méfaits, l'Armée du Salut veut s'assurer que ses refuges sont aussi accessibles et accueillants que possible.

La « réduction des méfaits » peut faire référence à :

- Un ensemble de **principes** généraux pouvant s'appliquer dans tout établissement de services sociaux et à toute clientèle. Le personnel qui applique les principes de réduction des méfaits adopte une **approche non moralisatrice** et aide les clients à se protéger des **répercussions néfastes** de l'itinérance, la dépendance à l'alcool ou aux drogues, l'industrie du sexe et autres activités et difficultés qui comportent des risques élevés.

ou à :

- Une série de **programmes** spécialisés, conçus pour répondre aux besoins de groupes de personnes en particulier dans un milieu spécifique. Il peut s'agir de programmes d'échange de seringues, de distribution d'embouts buccaux propres, de consommation gérée d'alcool, de traitement d'entretien à la méthadone, de distribution de naloxone, de sites d'injection supervisée, de réduction des méfaits associés à l'industrie du sexe (qui comprennent souvent des services de signalement de rendez-vous qui tournent mal, la distribution de condoms, des services de santé et juridiques et l'accès de nuit à des ressources). Les meilleures pratiques en matière de programmes de réduction des méfaits incluent le counseling professionnel, l'information et l'aiguillage, les activités axées sur la guérison et le soutien des pairs.[17]

L'Armée du Salut s'engage à s'appuyer sur les principes de réduction des méfaits pour offrir ses services de refuge d'urgence.

En règle générale, l'Armée du Salut n'offre pas directement de programmes de réduction des méfaits. Cependant, dans certains cas, un organisme de l'extérieur qui a la formation, les ressources et la couverture d'assurance nécessaires peut venir dans un refuge pour offrir des programmes de réduction des méfaits comme des programmes d'échange de seringues, de distribution d'embouts buccaux propres ou de soutien spécialisé aux travailleurs du sexe.[18] L'Armée du Salut interdit la consommation d'alcool et de drogue dans ses refuges. Par conséquent, les clients intéressés par un programme de consommation gérée d'alcool, un site d'injection supervisée ou autre programme similaire sont dirigés vers d'autres ressources lorsque celles-ci sont disponibles.

« Nous estimons que l'abstinence constitue la façon la plus sûre d'éviter ou de surmonter les problèmes liés à la toxicomanie. Indépendamment du choix des gens, nous sommes engagés à aimer et à soutenir ceux qui veulent se réadapter. »

~ Position de principe sur l'abus d'alcool ou d'autres drogues (Territoire du Canada et des Bermudes de l'Armée du Salut, 2002)

Les refuges d'urgence desservent des personnes qui ont développé une profonde dépendance à l'alcool ou aux drogues, des personnes qui luttent pour demeurer sobres et des personnes qui boivent ou se droguent occasionnellement sans être dépendants. Les refuges doivent aussi gérer leurs propres risques et responsabilités. L'équilibre entre ces différents besoins n'est pas facile à atteindre et il n'existe pas de solution miracle. L'Armée du Salut s'efforce d'optimiser l'accès aux refuges tout en maintenant un milieu sécuritaire. **Les critères d'admission et de départ dans les refuges sont fondés sur le comportement des clients :**

- Dans les collectivités où il y a peu de refuges d'urgence, l'Armée du Salut impose le moins de restrictions possible pour les comportements, afin que tous ceux qui ont besoin d'hébergement puissent y avoir accès. Dans ce contexte, on ne refuse ou renvoie un client que s'il représente un risque pour sa santé et sa sécurité ou celles des autres.
- Dans les collectivités où il y a des refuges d'urgence peu ou pas restrictifs,[19] l'Armée du Salut peut se montrer plus exigeante en matière de comportement des clients. Il peut arriver que des clients soient refusés ou renvoyés s'ils dérangent sérieusement les autres clients, ou s'ils ignorent les interventions du personnel. Toutefois, par temps froid ou pluvieux ou pendant des vagues de chaleur extrême, les restrictions à l'accès aux refuges sont allégées selon les besoins, afin d'encourager les clients à venir dans les refuges et éviter ainsi les risques de blessure, de maladie, voire de décès.
- Dans tous les cas, les restrictions à l'admission sont fondées sur des normes comportementales et non sur des critères de sobriété absolue.[20] Au moment d'appliquer les règlements, les membres du personnel de l'Armée du Salut (dans leurs propres mots) « pêchent par excès de compassion » et « évitent de penser en noir et blanc », « font passer les relations avant les règlements » et « écoutent les clients pour apprendre, pas pour juger ». [21]
- Dans la mesure du possible, le personnel s'assure que les clients refusés ou qui quittent le refuge ont un autre refuge ou un autre endroit où aller (voir le **principe 5**).

Si un client craint d'être renvoyé d'un refuge s'il admet consommer de l'alcool ou des drogues, il risque fort de cacher cette réalité au personnel et de lui mentir. Le personnel a alors moins de possibilités d'apporter un soutien véritable. L'utilisation d'une approche non moralisatrice centrée sur la personne et la réduction des méfaits est une pratique exemplaire déterminante pour établir avec les clients le type de relations honnêtes et confiantes pouvant aider à transformer des vies[22] (voir le **principe 1**).

Nota : Afin de faciliter la mise en œuvre des principes de gestion, nous travaillons actuellement à l'élaboration d'exemples de pratiques et d'outils, ainsi que d'un glossaire. Pour obtenir une mise à jour, communiquez avec votre conseillère régionale au QGT.

4 Nous veillons à ce que les personnes qui ont des besoins nombreux reçoivent des services d'accompagnement et de suivi.

Le personnel de l'Armée du Salut est convaincu que l'accompagnement et le suivi sont essentiels pour aider les personnes aux prises avec des besoins nombreux à briser le cycle de l'itinérance,[23] une position appuyée par les études disponibles[24] :

- **L'accompagnement** consiste à aller avec le client rencontrer un fournisseur de services, accéder à une ressource (p. ex., les visites ou les entrevues pour un logement, les convocations au tribunal, les rendez-vous médicaux, les rendez-vous pour des questions de santé mentale, d'autres services de soutien ou de l'aide pour emménager dans son propre logement). L'accompagnement aide à diminuer les obstacles qui empêchent un client d'accéder à des services, qu'il s'agisse d'obstacles financiers (p. ex., le coût du transport), systémiques (p. ex., la discrimination), liés à une incapacité (p. ex., un handicap physique limitant l'accès ou les déplacements, une déficience cognitive qui empêche le client de se rappeler les dates, les heures ou les autres instructions), liés à la communication (p. ex., un client qui parle une autre langue ou qui est incapable de lire ou de comprendre un formulaire) ou de nature affective (notamment la difficulté à établir des liens de confiance avec un fournisseur de services actuel ou nouveau).
- **Le suivi** (ou assistance post-refuge) aide le client à s'installer dans son nouveau milieu de vie, à connaître les ressources locales (p. ex., la bibliothèque, la banque alimentaire, le magasin d'occasions), entrer en contact avec des ressources locales (p. ex., un médecin de premier recours, les Alcooliques Anonymes ou d'autres groupes de soutien, des cours d'anglais ou de français, ou une clinique d'aide juridique) et créer un réseau de soutien sur lequel il pourra compter en cas de difficultés (p. ex., des amis, des membres de la famille, un parrain, une congrégation, etc.). Les

services de soutien peuvent être offerts par des travailleurs sociaux, des pairs ou d'autres spécialistes. Ces personnes peuvent travailler pour le refuge ou pour un organisme œuvrant en partenariat avec celui-ci.

Pour prendre connaissance de ce type de services offerts par les refuges de l'Armée du Salut, veuillez vous référer à la section **Exemples de pratiques**. Ces soutiens professionnels peuvent être complétés par des programmes de visites amicales qui aident le client à stabiliser sa situation en termes de logement et s'intégrer dans la communauté. Le **programme de visites amicales** peut être offert par des aumôniers associés au refuge ou des bénévoles de la collectivité. À Toronto, l'Armée du Salut a mis en œuvre l'initiative Causeway, un programme qui jumelle des membres de congrégations avec des clients qui quittent un refuge pour aller habiter dans un logement. Ces bénévoles organisent régulièrement des rencontres dans des cafés et des activités sociales avec la personne nouvellement logée. De façon informelle, le programme contribue à l'établissement de liens d'amitié, en plus de favoriser l'intégration dans la collectivité et de réduire l'isolement social ressenti par de nombreuses personnes récemment installées dans un logement (voir la description de l'initiative Causeway dans la section **Exemples de pratiques**).

L'accompagnement et le suivi nécessitent des **ressources considérables**. Certains refuges d'urgence de l'Armée du Salut offrent ces services directement. D'autres travaillent en partenariat avec d'autres organismes afin de s'assurer que leurs clients ont accès à ces services. La section **Exemples de pratiques** relative au présent principe offre un large éventail de stratégies pour les refuges en fonction de leurs ressources et des différents contextes communautaires. Même dans les refuges de l'Armée du Salut qui n'ont pas les ressources nécessaires pour proposer un programme complet, des aumôniers offrent souvent ces services dans la mesure où ils ont le temps de le faire.

Tous les clients ne requièrent pas ce niveau de services; uniquement ceux qui ont été évalués comme étant **en situation d'itinérance chronique ou épisodique**, ou comme ayant des **besoins nombreux** (p. ex., de graves et persistants problèmes de santé mentale ou physique, des troubles cognitifs, des problèmes de

toxicomanie ou autres). L'évaluation du niveau des besoins du client est parfois effectuée directement par le personnel du refuge, parfois par des organismes partenaires (voir **Exemples d'outils** pour obtenir plus de renseignements sur les types de processus d'évaluation).

Lorsque les ressources le permettent, le personnel de l'Armée du Salut assure un **suivi** pendant un certain temps après qu'un client qui a des besoins nombreux a quitté le refuge. Il les aide à s'adapter à leur nouvel environnement au sein de la collectivité et les dirigent au besoin vers des services de soutien locaux à plus long terme. La confiance et les bons rapports sont à la base d'une prestation de services efficace et transformatrice. Au fil des jours ou des mois qu'un client passe dans un refuge, le personnel de l'Armée du Salut a l'occasion d'établir de bons rapports avec lui (voir le **principe 1**). En offrant des services d'accompagnement et de suivi, le personnel du refuge signifie au client « qu'il se préoccupe de lui, qu'il y a de l'espoir et qu'il fera de son mieux pour éviter qu'il ne passe entre les mailles du filet ».[25]

Quelle que soit la situation, le personnel du refuge **travaille de concert avec d'autres fournisseurs de service locaux,** afin que les clients aient accès à une vaste gamme de services pendant qu'ils stabilisent leur situation dans leur nouveau logement et s'intègrent dans leur quartier. L'un des partenariats clés est souvent avec les services communautaires et d'aide à la famille de l'Armée du Salut (voir le **principe 6**).

Nota : Afin de faciliter la mise en œuvre des principes de gestion, nous travaillons actuellement à l'élaboration d'exemples de pratiques et d'outils, ainsi que d'un glossaire. Pour obtenir une mise à jour, communiquez avec votre conseillère régionale au QGT.

5 Notre objectif est que chaque départ d'un refuge soit un départ organisé.

« Nous devrions fixer des dates limites pour nous-mêmes [personnel] et non pour nos clients. Notre objectif n'est pas qu'ils partent mais qu'ils trouvent une solution durable. » ~ Gestionnaire d'un refuge de l'A. du S.

Aucun client ne devrait sortir d'un refuge pour retourner à la rue. Quand un client quitte un refuge d'urgence pour aller dans un autre refuge ou retourner dans la rue ou dans un endroit où il est maltraité ou exploité, il troque une forme d'itinérance pour une autre. L'objectif de l'Armée du Salut est que chaque départ d'un refuge soit un **« départ organisé »**. Cela signifie que le client quitte le refuge :

- Par choix (c.-à-d. un départ planifié souhaité par le client et non pas par le personnel du refuge);

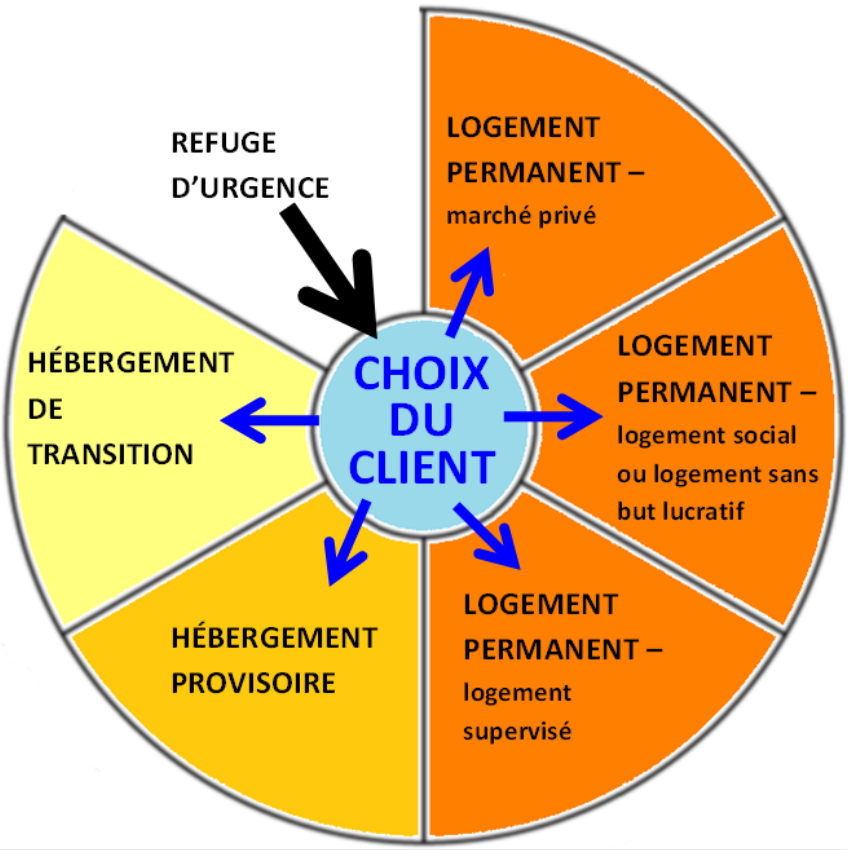

Tableau 2 : Description schématique d'un départ organisé

- Pour aller vers un autre type d'hébergement qui répond mieux à ses besoins, idéalement un logement permanent. Dans certains cas, le client optera d'abord pour un programme d'hébergement de transition ou un programme de traitement de la toxicomanie. L'Armée du Salut offre ces possibilités et appuie ces choix. Cependant, elle n'oblige pas ses clients à passer par des étapes prédéterminées avant de les aider à accéder à un logement permanent. Qu'il s'agisse d'un logement à durée limitée ou permanent, le logement **devrait être stable et adéquat**. Voir les définitions dans le **Tableau 3**, ci-dessous.

Tableau 3 : Critères d'un logement stable et adéquat[26]

LÉGENDE	LOGÉ	À RISQUE D'ITINÉRANCE	SANS ABRI

☑ LOGEMENT STABLE	☑ LOGEMENT ADÉQUAT
- **Abordable** – Idéalement le loyer et les services publics devraient représenter moins de 30 % du revenu net d'un ménage. - **Adéquat** – Pas besoin de rénovations majeures. - **Approprié** – Nombre suffisant de chambres à coucher en fonction du nombre de personnes qui y habitent, de leur sexe, de leur âge, etc. selon les normes nationales d'occupation (NNO). - **Choix** – La personne a pu choisir l'endroit et l'immeuble qui correspondaient le mieux à ses besoins.	- **Sécuritaire** – La personne se sent en sécurité et à l'aise. - Elle a un degré de contrôle sur son environnement et n'est ni maltraitée ni exploitée. - **Décent** – Le logement est convenable et la personne bénéficie d'un minimum d'intimité et d'espace personnel.
☒ LOGEMENT PRÉCAIRE - **Le logement ne répond pas aux normes :** pas suffisamment abordable, adéquat et approprié. - Il existe des problèmes dans le ménage qui pourraient mener le locataire à perdre son logement.	**☒ LOGEMENT MALSAIN** - La personne est victime d'abus de nature corporelle, psychologique, sexuelle ou financière de la part de colocataires, du propriétaire ou d'une personne qui a un accès régulier à son logement. - La personne est exploitée sexuellement ou économiquement par des colocataires, le propriétaire ou une personne qui a un accès régulier à son logement.

☒ LOGEMENT PROVISOIRE
- Exemples :
  ○ Séjours de courte durée (d'un sofa à l'autre) chez des amis, des membres de la famille, des connaissances ou des inconnus.
  ○ Refuge d'urgence.	

Le choix du client, la libre détermination et l'accès à une gamme d'options en matière de logement abordable et approprié sont les facteurs clés d'un départ organisé. Appuyer le choix d'un client n'est pas une tâche facile en raison de la disponibilité limitée de logements abordables et des longues listes d'attente pour un logement supervisé ou subventionné dans la majorité des villes canadiennes.[27] Dans certaines collectivités, un client en attente d'une place dans un programme d'hébergement ou de logement permanent peut avoir accès à un logement provisoire (pour plus de précisions sur les définitions et les options d'hébergement, veuillez vous référer au **glossaire**).

Conséquences pour la durée de séjour et la définition du programme

> ***« C'est un établissement formidable. J'ai un lit, des repas et une structure; j'ai une routine mais aussi du stress. Dans dix jours, je serai à nouveau dans la rue. La durée de séjour maximale au refuge est d'un mois et nous recevons un avis dix jours avant le de devoir partir. Si nous voulons rester plus longtemps, nous devons faire une demande... et une autre demande. Comment puis-je me concentrer sur mon objectif si j'ai peur d'être expulsé? On devrait nous donner au moins trois mois AVANT de nous remettre l'avis de départ. »***
>
> ***~ Cliente d'un refuge de l'A. du S.***

On associe souvent les « refuges d'urgence » à des séjours de courte durée. Certains bailleurs de fonds et certaines collectivités limitent le séjour à trente (30) jours ou fixent des délais (p. ex., 7 jours) pour trouver un autre type d'hébergement. Dans le présent cadre, on n'évalue plus les effectifs des refuges en fonction de leurs processus (p. ex., le nombre de clients qui quittent le refuge pendant une période déterminée) mais en termes de résultats (p. ex., le nombre de clients qui quittent le refuge pour aller habiter dans un logement abordable et adéquat) (voir le **principe 7**).

Si un bailleur de fonds exige d'un refuge de l'Armée du Salut qu'il applique cette règle des séjours de courte durée, cette entente peut avoir préséance à brève

échéance sur le présent cadre. Cependant, au moment du renouvellement des ententes, ou lorsque des occasions se présentent de discuter avec les bailleurs de fonds de pratiques efficaces éprouvées, le personnel peut renégocier les conditions de l'entente en s'appuyant sur les principes reposant sur des données probantes utilisés dans le présent cadre.

L'expérience des membres du personnel des refuges de l'Armée du Salut est que la durée de séjour de la plupart des clients dépasse rarement deux semaines. Cependant, les clients en situation d'itinérance chronique ou épisodique sont rarement en mesure d'effectuer un départ organisé dans ce laps de temps (voir le **principe 2**). Lorsqu'il y a une durée maximum pour les séjours, les clients en situation d'itinérance chronique ou épisodique se promènent souvent d'établissement en établissement, ou dorment dans la rue jusqu'à ce que le règlement du refuge leur permette de revenir (voir le **principe 3**). Cette situation engendre souvent de la frustration chez les membres du personnel des refuges qui ont à peine le temps d'établir un plan d'intervention et une relation avec le client avant qu'il ne doive partir et recommencer le même processus dans un autre refuge, pour ensuite revenir les voir (voir le **principe 1**).

Idéalement, un client sera en mesure de quitter le refuge le plus rapidement possible. Toutefois, si ce dernier prévoit emménager dans un logement privé et être encadré par des gestionnaires de cas mobiles ou une équipe communautaire de traitement actif (ECTA) qui assurera un suivi, il souhaitera peut-être attendre que les soutiens soient en place. De façon similaire, un client peut vouloir demeurer au refuge (ou dans un logement provisoire, le cas échéant) pendant qu'il fait une demande d'hébergement en plusieurs étapes ou qu'il est sur une liste d'attente pour accéder à un programme de logement de transition, de traitement en établissement, de logement supervisé permanent ou d'un autre type de programme d'hébergement supervisé ou subventionné.

Il faut parfois du temps pour trouver un type d'hébergement qui permettra au client de stabiliser sa situation et, idéalement, d'éviter qu'il ne retourne dans la rue. La qualité de l'hébergement, le quartier, la possibilité pour le client de choisir et le milieu de vie ont une incidence sur sa stabilité à long terme en matière de

logement.[28] Les études montrent que même pour les programmes ayant suffisamment de ressources, il faut environ deux à trois mois pour trouver un logement approprié à un client aux prises avec des besoins nombreux :

Tableau 4 : Projet *At Home / Chez Soi* – Délai entre l'inscription au programme et l'emménagement, et facteurs contextuels à Montréal et à Toronto[29]

	Montréal	Toronto
Délai entre l'inscription au programme Logement d'abord et l'emménagement dans un logement	« presque tous... ont trouvé un logement dans un délai de 3 mois »	69 jours (moyenne)
Supplément au loyer	375 $ (moyenne)	600 $ (tous)
Nombre de propriétaires participants	73	53
Taux d'inoccupation (milieu de l'étude – printemps 2011)	2,5 %	1,6 %
Loyer moyen d'un appartement doté d'une chambre à coucher (milieu de l'étude – printemps 2011)	626 $	969 $

Nota : Afin de faciliter la mise en œuvre des principes de gestion, nous travaillons actuellement à l'élaboration d'exemples de pratiques et d'outils, ainsi que d'un glossaire. Pour obtenir une mise à jour, communiquez avec votre conseillère régionale au QGT.

6 Nous coordonnons les services et participons à la planification avec nos partenaires communautaires.

« Le personnel s'occupe de faire les appels téléphoniques, de chercher et de trouver des choses. Lorsque je pense aux besoins de nos clients – c'est le personnel qui, au fil du temps, a établi les contacts et coordonné les ressources. C'est grâce à leur contact humain, à toutes leurs recherches. Sans cela, les clients seraient incapables de s'y retrouver dans les tracasseries administratives. »

~ Gestionnaire d'un refuge de l'A. du S.

« On doit favoriser les relations [avec les partenaires du secteur communautaire et privé], et les gens doivent participer. Une approche collaborative et des objectifs communs peuvent avoir une incidence collective.»

~ Officier de l'A. du S.

Les refuges de l'Armée du Salut jouent un rôle essentiel pour aider les clients à briser le cycle de l'itinérance – mais ils ont besoin d'aide. Offrir des services efficaces à ce segment de la population requiert des efforts de la collectivité et l'établissement de partenariats avec des organismes spécialisés en santé mentale, en hébergement, en traitement des dépendances et dans d'autres domaines. Le personnel des refuges de l'Armée du Salut :

- **Coordonne les services** avec d'autres organismes pour faire en sorte que les clients aient accès à toute la gamme de services dont ils ont besoin, et que les connexions se poursuivent après leur départ du refuge (voir le **principe 4**).
- **Participe à des tables de planification**, des réseaux, des comités, des groupes de défense des droits et des forums communautaires, afin de s'assurer que les idées et les suggestions des membres du personnel et des clients des refuges de l'Armée du Salut sont pris en compte dans les

discussions sur l'intégration des services aux personnes en situation d'itinérance et les changements à apporter au système (voir le **principe 7**).

Pour de nombreux clients, les refuges constituent le « point d'entrée » pour accéder au système de services aux personnes en situation d'itinérance. Beaucoup arrivent dans un refuge en espérant recevoir une aide immédiate – la sécurité, de la nourriture, un lit et un toit au-dessus de leur tête – mais peu d'entre eux sont conscients de la vaste gamme de services et de programmes à la disposition des personnes sans domicile. Les refuges font souvent office de pôle de services, faisant régulièrement venir des fournisseurs de services spécialisés (tous les jours, toutes les semaines, deux fois par semaine, tous les mois). La plupart des problèmes auxquels un client fait face ne seront pas résolus pendant son séjour au refuge. C'est pour cette raison que le **personnel des refuges de l'Armée du Salut fait appel à d'autres partenaires de services qui continueront à prendre soin des clients après qu'ils aient quitté le refuge et réintégré la collectivité.**

Lorsque le refuge n'offre pas certains services, le personnel dirige les clients vers d'autres ressources. Lorsque possible, un membre du personnel du refuge accompagne le client et le présente au nouveau fournisseur de service qu'il ne connaît pas (voir le **principe 4**).

La clé du succès est une approche où tout le personnel aide et fait le nécessaire pour aider à résoudre les problèmes des clients. Cette approche englobe parfois un aspect préventif visant à mettre les personnes en contact avec les ressources dont elles ont besoin pour éviter complètement l'itinérance.[30]

Le personnel des refuges de l'Armée du Salut entame souvent une collaboration et une planification avec les services communautaires et d'aide à la famille, le poste local ou d'autres établissements de l'organisation. Il établit également des partenariats productifs avec des bailleurs de fonds, d'autres fournisseurs de services, des membres de la collectivité, des organismes de placement d'étudiants et des centres universitaires de recherche (pour de plus amples renseignements, veuillez vous référer aux **Exemples de pratiques**).

7 Nous enregistrons et analysons les résultats et en tenons compte dans notre planification et nos décisions stratégiques, et dans nos efforts pour constamment améliorer nos services.

« Les données sont capitales. Les perceptions mènent à des décisions. [Notre bailleur de fonds] nous a demandé de seulement orienter les clients vers des ressources, sans faire de gestion de cas. Je lui ai apporté les données et je lui ai dit : 'Regardez, voilà l'impact que cela a'. Alors nous avons continué à recevoir du financement... Nous sommes constamment en train de collecter des données et de faire des sondages auprès des participants. Les données nous ont permis de nous apercevoir que nous ne desservions pas 70 % de ceux qui ont besoin de nous. Alors nous avons commencé à laisser des personnes en état d'ébriété séjourner dans le refuge. Nous devons faire preuve de créativité et être disposés à apporter rapidement des changements. Nous devons constamment nous poser des questions. Comment je peux savoir si j'atteins mes objectifs si je ne collecte pas de données? »

~ Gestionnaire d'un refuge de l'A. du S.

Pour que les choses se fassent, il faut mesurer. Alors que mesurons-nous? Habituellement, les bailleurs de fonds veulent connaître les résultats, avec des mesures des efforts déployés par le personnel, y voyant une indication de la réussite avec les clients. Ainsi, un bailleur de fonds voudra parfois savoir combien de clients sont pris en charge quotidiennement par un travailleur social du refuge et vers combien de ressources chacun d'eux a été dirigé. C'est là une incitation à voir le plus grand nombre possible de clients et à distribuer le plus de brochures et de cartes professionnelles possible.

Mesurer les résultats est une tâche plus difficile, mais elle nous permet d'évaluer avec précision l'efficacité des services. Grâce à ces renseignements, nous sommes en mesure :

- D'améliorer constamment la prestation de services et de nous assurer que de plus en plus de clients pourront sortir du cycle de l'itinérance.
- De présenter aux bailleurs de fonds publics et aux décideurs communautaires des propositions reposant sur des données probantes pour orienter la planification de la prestation de services aux personnes en situation d'itinérance. Plutôt que de juste réagir aux directives des bailleurs de fonds, nous pouvons aider à ouvrir la voie.

De quelle façon les refuges d'urgence contribuent-ils au succès de la mission?

Le tableau ci-dessous indique la façon dont les principes de gestion proposés dans le présent cadre correspondent à la mission de l'Armée du Salut et aux processus d'évaluation déjà systématiquement appliqués dans les refuges de l'organisation. Les cases en bleu indiquent les domaines dans lesquels les processus d'évaluation ne sont pas mis en application de façon constante ou n'existent pas.

Tableau 5 : Évaluation de la mission et des principes de gestion, en se concentrant sur les résultats

MISSION	CONTEXTE DU REFUGE	PRINCIPES-CADRES	ÉVALUATION *(L'A. du S. et les bailleurs du fonds)*	ÉVALUATION *(Refuge d'urgence)*
Manifester l'amour de Jésus-Christ	Soins spirituels axés sur la compassion et exempts de jugement	**Principe 1** (Soins centrés sur la personne et services aux plus vulnérables) et **principe 3** (principes de réduction des méfaits)	- Processus d'approbation des plans de programmes territorials et divisionnaires - Agrément territorial (tous les 3 ans) et suivi - Plans d'action divisionnaires	- Planification stratégique du conseil communautaire - Sondages auprès des clients - Autres suggestions des clients? (boîte à idées? groupes de discussion réguliers? réunions de clients?)

MISSION	CONTEXTE DU REFUGE	PRINCIPES-CADRES	ÉVALUATION *(L'A. du S. et les bailleurs du fonds)*	ÉVALUATION *(Refuge d'urgence)*
Répondre aux besoins essentiels des gens	Milieu sécuritaire, à l'abri de la violence et des éléments; accès aux premières nécessités tel que de la nourriture, un lit, des toilettes, des vêtements, etc.	**Principe 4** (accompagnement et suivi), **principe 5** (départs organisés) et **principe 6** (coordination des services avec des partenaires communautaires)	- Ententes de financement avec le gouvernement - Plans de programmes pour le QGT et les QGD - Processus d'agrément du QGT et plan d'action divisionnaire	- Planification stratégique du conseil communautaire - Sondages auprès des clients - Autres suggestions des clients? (boîte à idées? groupes de discussion? réunions de clients?
Exercer une influence transform-atrice sur les collectivités	Aider les gens à trouver un logement stable et adéquat, et les mettre en contact avec les services communautaires continus qui leur permettront de briser le cycle de l'itinérance	**Principe 2** (itinérance chronique et épisodique), **principe 6** (planification et travail de défense des droits avec des partenaires communautaires) et **principe 7** (suivi des résultats)	- Ententes de financement public?	****** Voir la liste des indicateurs ci-dessous******

La liste ci-dessous montre les indicateurs permettant d'évaluer les résultats pour les clients et, de façon plus générale, l'impact des refuges de l'Armée du Salut. Les **indicateurs de résultats** mesurent l'efficacité des refuges de l'Armée du Salut pour briser le cycle de l'itinérance, et **les indicateurs de l'utilisation générale des refuges** fournissent d'importantes données contextuelles qui permettent d'évaluer certains des facteurs qui influent sur les résultats.

Indicateurs de résultats

- Le nombre et le pourcentage de **personnes en situation d'itinérance chronique et épisodique** qui séjournent dans un refuge (**Principe 2**)

- Le nombre de personnes en situation d'itinérance chronique et épisodique qui quittent un refuge pour emménager dans un **logement stable et adéquat** (par opposition à un départ pour un autre refuge, la rue ou un hébergement provisoire) (**Principes 2** et **5**)
- Le nombre total de clients de refuges dont le départ répond aux critères de **départ organisé** (**Principe 5**)
- Le nombre de **relations de soins** établies entre des clients qui ont des besoins nombreux et des fournisseurs de services communautaires, qui se poursuivent après le départ du client a quitté le refuge pour aller habiter dans la communauté (**Principes 4** et **6**)
- Le nombre de personnes en situation d'itinérance chronique et épisodique qui **retournent dans un refuge** après avoir occupé un logement (**Principe 2**)
- Le nombre de personnes en situation d'itinérance chronique et épisodique **qui occupent toujours un logement stable après 3, 6 et 12 mois (Principes 2, 4, 5 et 6)**

Indicateurs de l'utilisation générale des refuges

- La satisfaction du client en ce qui a trait aux services offerts dans les refuges (**Principes 1** et **3**)
- Taux annuel d'occupation d'un refuge (**Principe 3**)
- Nombre de clients éventuels refusés chaque année (**Principe 3**)
- Taux annuel de récidive parmi les clients (**Principe 2**)
- Nombre de membres du personnel formés pour mettre les clients en contact avec des ressources communautaires (aiguillage ou accompagnement en personne) et ratio d'intervenants formés par rapport au nombre de clients du refuge (**Principes 1** et **2**)

On encourage chaque refuge à établir des objectifs réalistes mais ambitieux en fonction de divers facteurs dont leurs ressources, de leur nombre de clients, de leur collectivité et de leurs partenaires de services.

Notes finales et références

NOTA : Une bibliographie est disponible sur demande. Veuillez communiquer avec Alison Kooistra, à l'adresse Alison_Kooistra@can.salvationarmy.org, ou avec votre conseillère régionale au QGT.

[1] La phrase « inspiré par l'amour de Dieu et les besoins de l'humanité » est tirée de l'énoncé de mission et de valeurs de l'Armée du Salut (Armée du Salut du territoire du Canada et des Bermudes, sans date). Les renseignements relatifs à l'histoire et la portée des activités de l'Armée du Salut sont tirés de Pedersen & Moyles, 2013).

[2] Le nombre de refuges de l'Armée du Salut (53) et leur emplacement (dans toutes les provinces et tous les territoires à l'exception du Nouveau-Brunswick et du Nunavut) sont des données tirées d'un sondage effectué entre mai et juillet 2014 par le groupe de travail sur l'itinérance (Homelessness Task Team, Kooistra & Ahrens-Embleton, 2014; Homelessness Task Team & Kooistra, 2014b). La statistique « près de 20 % des lits dans tous les refuges » a été calculée à partir de données provenant de deux sources : Emploi et Développement social Canada, 2012, et Harris & Scheer, 2012. Le rapport sur la capacité d'hébergement de 2012 d'Emploi et Développement social Canada fait état de 15 595 lits dans les refuges d'urgence de tous les fournisseurs de service au Canada. D'après les données brutes provenant de *The Salvation Army's 2012 Environmental Scan*, l'Armée du Salut au Canada avait 2 904 lits de refuge d'urgence, soit 18,6 % du nombre total. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le rapport sur la Phase 1 du groupe de travail sur l'itinérance (Homelessness Task Team & Kooistra, 2014a).

[3] Hulchanski, Campsie, Chau, Hwang & Paradis, 2009; Hulchanski, 2011; Laird, 2007; The Wellesley Institute, Shapcott & Salazar, 2006.

[4] Segaert, 2012.

[5] Pour une définition détaillée et une discussion du programme Logement d'abord, veuillez consulter le rapport sur la Phase 2 du groupe de travail sur l'itinérance (Homelessness Task Team & Kooistra, 2014b). Deux ressources disponibles sur Internet offrent des renseignement utiles sur l'approche du programme Logement d'abord : Stephen Gaetz, Homeless Hub (2013) : www.homelesshub.ca/housingfirst et la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) et The Canadian Housing First Toolkit (Polvere et coll., 2014): www.housingfirsttoolkit.ca.

[6] Homelessness Task Team & Kooistra, 2014b.

[7] Huit refuges de l'Armée du Salut (15,1 %) ont rapporté un taux d'occupation moyen de 90 % à 94 %; 21 refuges (39,6 %) un taux d'occupation de 95 % à 100 %; et huit autre refuges (15,1 %) un taux supérieur à 100 %. (Homelessness Task Team et coll., 2014) Pour de plus amples renseignements sur les taux d'occupation, veuillez vous référer au **principe 7** du présent document.

[8] Pour une discussion approfondie sur ces questions de structure et leurs répercussions sur les services d'hébergement au Canada, veuillez consulter le rapport sur la Phase 1 du groupe de travail sur l'itinérance (Homelessness Task Team & Kooistra, 2014a). Les sources suivantes fournissent des analyses plus exhaustives sur ces tendances : Falvo, 2009, 2010; Gaetz, Donaldson, Richter & Gulliver, 2013; Golden, Currie, Greaves & Latimer, 1999; Hulchanski et coll., 2009; Laird, 2007; Ontario Non-Profit Housing Association, 2013; Perkins, 2014; The Wellesley Institute, 2010; Toneguzzi, 2014.

[9] Groupe de travail sur l'itinérance mandaté par le Conseil consultatif national et les Services sociaux du territoire du Canada et des Bermudes de l'Armée du Salut: Daniel Burns (président), Suzanne Herbert (ancienne présidente), Mary Ellen Eberlin, Joanne Tilley, Lieutenant-colonel Ray Moulton, Major Les Burrows, Major Michael Hennessy, Karen Livick, Dr Stephen Hwang, Robert MacFarlane, Susan Doniz, et Alison Kooistra.

[10] Pour obtenir des détails sur la méthodologie et la liste des personnes consultées, veuillez vous référer au rapport sur la phase 2 du groupe de travail sur l'itinérance (Homelessness Task Team & Kooistra, 2014b).

[11](Baker Collins, 2013; Davis, Tamayo & Fernandez, 2012; Elliott, Bjelajac, Fallot, Markof & Reed, 2005; Gates, Reynolds, Wyk & Amos, 2013; Hopper et coll., 2010; Hwang, Tolomiczenko, Kouyoumdjian & Garner, 2005; Najavits & Hien, 2013; Olivet, Bassuk, Elstad, Kenney & Jassil, 2010; B. M. Pauly, 2005.

[12] Aubry, Klodawsky, Nemiroff, Birnie & Bonetta, 2007; Ville de Toronto, 2007; Hwang, Wilkins, Tjepkema, Patricia J O'Campo & Dunn, 2009; Commission de la santé mentale du Canada, 2014b; Nelson, Sylvestre, Aubry, George & Trainor, 2007; S Tsemberis & Eisenberg, 2000; Waegemakers Schiff & Rook, 2012; Waegemakers Schiff, Schneider & Schiff, 2007.

[13] Le « petit nombre » de clients en situation d'itinérance chronique ou épisodique varie entre 6 % et 16 % selon la collectivité. (Aubry, Farrell, Hwang & Calhoun, 2013; Segaert, 2014).

[14] Les pourcentages indiqués dans ce graphique incluent des données recueillies auprès de quelque 20 000 clients de refuges sur une période de trois ans dans sept villes du Canada (Segaert, 2014). Même si le nombre de clients varie d'un endroit à un autre et selon le type de refuge, le modèle de base – une petite minorité de personnes en situation d'itinérance qui passent un nombre disproportionné de nuits dans des refuges – demeure inchangé. Une étude antérieure sur des données cumulatives de refuges de trois villes de l'Ontario (Guelph, Ottawa et Toronto) a montré que 10 % des clients adultes occupaient 48 % des lits en refuge (Aubry et coll., 2013). À Calgary, 16 % d'adultes célibataires occupaient 72 % des lits en refuge (Calgary Homeless Foundation, 2014). En Ontario, 15 % des ménages occupaient 43 % des lits en refuge (Hwang, Aubry, Farrell & Calhoun, 2010). Il ressort d'une recherche effectuée aux États-Unis sur les adultes célibataires et les ménages que le même modèle est le même (Culhane, Metraux, Park, Schretzman & Valente, 2007; Kuhn & Culhane, 1998).

[15] Dans le contexte des refuges, un « aiguillage à froid » signifie qu'un intervenant recommande à un client d'entrer en contact avec un fournisseur de services externe et lui fournit les coordonnées de celui-ci ou lui remet un dépliant. Un « accompagnement en personne » signifie qu'un intervenant accompagne le client chez le fournisseur de services externe, ou présente le client au fournisseur de services lorsque ce dernier vient au refuge offrir ses services.

16Austen & Pauly, 2012; Baggett et coll., 2013; BC Coroners Service, 2014; Davidson et coll., 2014; Davis et coll., 2012; Golden et coll., 1999; Goodman, Fels & Glenn, 2006; Holton, Gogosis & Hwang, 2010; James Pratt Consulting, 2009; Paradis, Novac, Sarty & Migrant, 2009; B. M. Pauly, 2005; Bernie Pauly et coll., 2013; Sam Tsemberis, Gulcur & Nakae, 2004; Tutty, Weaver & Rothery, 1999; USICH, 2010; YWCA Canada, 2014.

[17] CCLT, 2005; Harm Reduction Coalition, sans date; Hunt, sans date; Kidorf, King, Peirce, Kolodner & Brooner, 2013; Kornør & Waal, 2005; B. M. Pauly, 2005; Bernadette Pauly, 2008; Bernie Pauly et coll., 2013; Poole, Urquhart & Talbot, 2010; Rekart, 2005; Strathdee et coll., 1999; Strike et coll., 2013.

[18] Les refuges de l'Armée du Salut qui élaborent un programme (seuls ou en partenariat avec un autre organisme) soumettent une proposition de programme au QGD et aux services sociaux au QGT. Les propositions sont évaluées en fonction de leur compatibilité avec la mission de l'Armée du Salut et de considérations d'ordre pratique : assurances, ressources humaines et financières, participation des bénévoles et répercussions sur les programmes existants.

[19] Les refuges « peu ou pas restrictifs » accueillent les clients en état d'ébriété, n'exigent pas que ces derniers s'engagent à suivre un traitement ou un autre programme et ne les excluent pas en raison d'antécédents criminels, de diagnostics de santé mentale ou d'absence de pièces d'identité. En général, les refuges « pas restrictifs » admettent des clients (hommes et femmes) 24 heures par jour, permettent à ces derniers d'amener leur animal de compagnie et d'apporter du matériel de réduction des méfaits, comme des embouts buccaux et des aiguilles propres, et offrent un espace de rangement plus grand que la plupart des autres refuges pour l'entreposage des effets personnels du client, des bouteilles à recycler et des chariots d'épicerie. Certains refuges permettent même la consommation d'alcool ou de drogues sur place, d'autres entreposeront les bouteilles d'alcool et autres produits illégaux pour la nuit et les remettront aux clients au matin. Certains des refuges « peu restrictifs, ou où l'alcool est toléré » offrent ces services, mais pas tous.

[20] Dans le cadre des consultations, 73 clients ont été consultés. Un grand nombre d'entre eux ont déclaré qu'ils appréciaient le calme relatif et la sécurité qu'un milieu exempt d'alcool et de drogues (ou presque) offrait. Cependant, ils étaient davantage préoccupés par certains comportements, comme ceux des clients en état d'ébriété et incontrôlables que par les clients aux facultés affaiblies suite à la consommation d'alcool ou de drogue.

Plutôt que de renvoyer un client du refuge, les personnes consultées ont suggéré que ces derniers devraient discuter avec eux de leur consommation et leur offrir du counseling ou d'autres formes d'aide.

[21] Homelessness Task Team & Kooistra, 2014b.

[22] Baker Collins, 2013; Davis etcoll., 2012; Elliott et coll., 2005; Gates et coll., 2013; Goering et coll., 2014; Goodman et coll., 2006; Guarino, Soares, Konnath, Clervil & Bassuk, sans date; Hopper et coll., 2010; Hwang, Stergiopoulos, O'Campo & Gozdzik, 2012; Hwang et coll., 2005; Jennings, 2008; Commission de la santé mentale du Canada, 2014a; Najavits & Hien, 2013; National Alliance to End Homelessness, 2012.

[23] Cette idée a été fortement soulignée au cours des visites dans les refuges et des consultations avec le personnel de l'Armée du Salut organisées par le groupe de travail sur l'itinérance au printemps et à l'été 2014 (Homelessness Task Team & Kooistra, 2014b). En 2008, le personnel des refuges de l'Armée du Salut a également recommandé d'améliorer les services en offrant un suivi accru et une meilleure prise en charge des clients qui quittent un refuge pour un hébergement de transition (Harris & Katz, 2009, p. 5, 38, 47). Des évaluations du programme de suivi de l'Armée du Salut ont confirmé son efficacité pour trouver aux clients un logement stable (The Salvation Army Booth Supportive Services, 2014; The Wiseman Centre, 2013).

[24] Voir par exemple : Ville de Toronto, 2007; Goering et coll., 2014; B. M. Pauly, 2005; S Tsemberis & Eisenberg, 2000.

[25] Citations tirées des commentaires du personnel lors des consultations organisées par le groupe de travail sur l'itinérance.

[26] **Nota :** Les normes nationales d'occupation (NNO) sont disponibles sur le site http://www.statcan.gc.ca/fra/concepts/definitions/logement06. **Sources :** Les définitions de « logement stable » sont adaptées des termes « abordable », « adéquat » et « approprié » de la S.C.H.L. (S.C.H.L., 2014), et « décent », « stable » et « approprié » de Holton et coll. (Holton et coll., 2010). Les définitions de « logement précaire » et « logement provisoire» sont adaptées de CHRN, 2013. La Calgary Homeless Foundation (CHF) utilise les termes « destinations positives » et « destinations négatives » pour établir une liste de refuges (p. ex., un appartement que « possède ou loue un client » est une destination positive, tandis qu'une « prison », un « pénitencier » ou un « hôpital » sont des destinations négatives). Cependant, la CHF reconnaît que les termes « positif » et « négatif » comportent également un important aspect subjectif – par exemple, la prison ou le pénitencier peut avoir une incidence positive chez une personne « qui fait l'objet de mandats d'arrêt ... dans le cadre de son cheminement vers l'autonomie » et l'hôpital peut avoir un effet bénéfique sur une personne « malade qui a besoin de recevoir un traitement » (Calgary Homeless Foundation, 2012, p. 16). Les définitions de « positif » et de « négatif » utilisées dans le présent document ont été élaborées pour décrire des expériences vécues par des personnes en situation d'itinérance, et qui ne sont pas représentées dans la plupart des définitions de l'itinérance (H4W, 2013), en particulier celles de femmes et de personnes victimes de trafic humain, exploitées sexuellement ou soumises à des travaux forcés.

[27] Pour une discussion plus approfondie de ces questions de structure et de leurs répercussions sur le taux de fréquentation des refuges, veuillez vous référer au rapport, Phase 1, du groupe de travail sur l'itinérance (Homelessness Task Team & Kooistra, 2014a). Pour des analyses plus exhaustives de ces tendances, veuillez consulter les sources suivantes : Falvo, 2009, 2010; Gaetz et acoll., 2013; Golden et coll., 1999; Hulchanski et coll., 2009; Laird, 2007; Ontario Non-Profit Housing Association, 2013; Perkins, 2014; The Wellesley Institute, 2010; Toneguzzi, 2014.

[28] Anucha & Lenk, 2003; Aubry et coll., 2007; Ville de Toronto, 2007; Hwang et coll., 2009; Commission de la santé mentale du Canada, 2014b; Nelson et coll., 2007; S Tsemberis & Eisenberg, 2000; Waegemakers Schiff & Rook, 2012; Waegemakers Schiff et coll., 2007.

[29] Sources – Montréal : Latimer et coll., 2014, p. 7, 12). Toronto : Nombre moyen de jours, communication personnelle : Dr Stephen Hwang, 20 août 2014; Supplément au loyer : Stergiopoulos et coll., 2014, p. 10); Propriétaires : Commission de la santé mentale du Canada, 2012, p. 10); Taux d'inoccupation et moyenne des loyers : statistiques de la S.C.H.L. citées dans Goering et coll., 2014, p. 39, annexe B.

[30] Voir par exemple : *Crane, Warnes & Fu, 2006; Culhane, Metraux & Byrne, 2010, 2011; Culhane, 1992; Harris & Katz, 2009; Herman, Conover, Felix, Nakagawa & Mills, 2007; Homeless Link, 2013; USICH, 2010; Wireman, 2007. Une approche «où tout le personnel aide » et « fait ce le nécessaire » sont des citations de membres du personnel de l'Armée du Salut recueillies pendant les consultations menées par le groupe de travail sur l'itinérance, en 2014.*