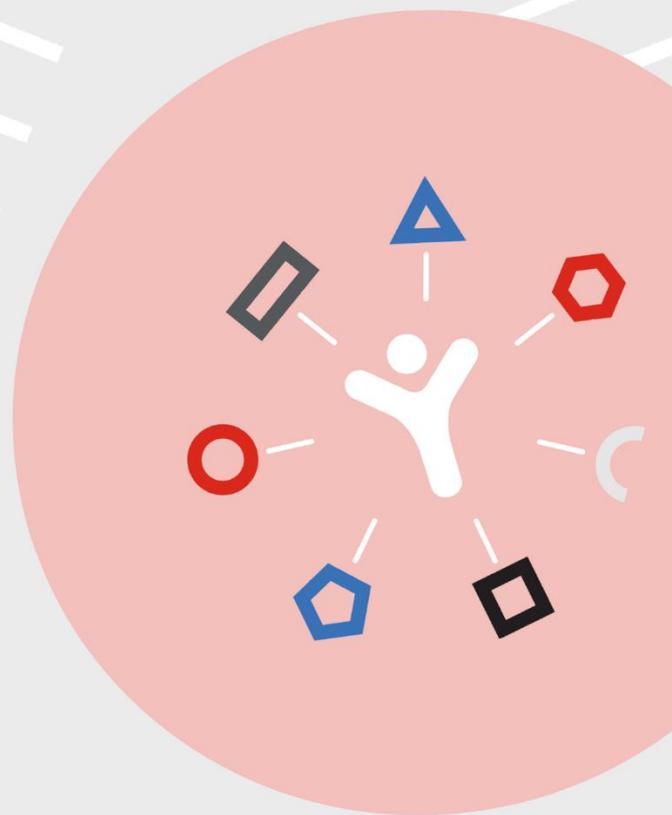


**MÉMOIRE DE CENTRAIDE DU  
GRAND MONTRÉAL :**

# **ITINÉRANCE ET COHABITATION SOCIALE**

**Dans le cadre de la consultation  
publique de l'Office de consultation  
publique de Montréal (OCPM),  
Itinérance et cohabitation sociale  
à Montréal**

*Dépôt le 20 février 2025, en vue d'une  
présentation prévue le 25 février 2025*



**Centraide**  
du Grand Montréal

## Crédits

### Production

Centraide du Grand Montréal  
493, rue Sherbrooke Ouest  
Montréal (Québec) H3A 1B6  
Tél. : 514 288-1261  
[centraide-mtl.org](http://centraide-mtl.org)

### Sous la direction de

Claude Pinard  
Félix-Antoine Véronneau  
Marie-Eve Brunet Kitchen

### Rédactrice en chef

Julie Rocheleau

### Recherche et rédaction

Julie Rocheleau  
Armelle Gautry  
Félix-Antoine Véronneau  
Marie-Eve Brunet Kitchen

### Collaboration chez Centraide

Chantal Pouliot  
Marine Villedieu

### Organisations partenaires présentes à la rencontre du 17 janvier 2025

Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ)  
Comité citoyen - Église Sainte-Bibiane - Rosemont Petite Patrie  
Dans la rue  
Direction régionale de santé publique (DRSP) de Montréal  
GRT - Bâtir son quartier  
L'Anonyme  
Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal (MMFI)  
Projets Autochtones du Québec (PAQ)  
Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal (RAPSIM)  
Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM)  
Service régional de l'itinérance - CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal  
Spectre de rue  
Université de Montréal (UdM)  
Ville de Montréal

### Révision linguistique

Exergue

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Internet de Centraide du Grand Montréal à : <http://www.centraide-mtl.org>. Les reproductions de ce texte, en tout ou en partie, sont autorisées à condition d'en mentionner la source.

© Centraide du Grand Montréal, 2025

# Table des matières

Crédits .....	2
1. Sommaire exécutif .....	4
2. À propos de Centraide .....	7
3. À propos des Grandes conversations.....	8
4. Contexte de la Grande conversation en itinérance .....	8
5. Résumé des échanges et recommandations .....	9
5.1. Répondre aux besoins : une approche diversifiée et adaptée qui met l’humain au cœur des décisions.....	10
5.2. Clarifier les rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et coordonnée.....	12
5.3. Documenter et partager les bonnes pratiques en matière d’implantation de ressources .....	14
5.4. Instaurer de véritables dialogues .....	14
5.5. Utiliser une terminologie bienveillante et déstigmatisante.....	16
5.6. Normaliser la présence de ressources adaptées .....	17
5.7. Renforcer la capacité d’agir des organismes travaillant en itinérance.....	19
5.8. Créer un espace d’évaluation et d’apprentissage continu .....	21
6. Conclusion .....	23

# 1. Sommaire exécutif

Ce mémoire résulte des échanges tenus lors d'une journée de dialogue organisée par Centraide du Grand Montréal dans le cadre de la Grande conversation en itinérance. Les recommandations qui en découlent sont interdépendantes, chacune d'elles venant en soutien à l'autre, se renforçant mutuellement. Elles ne peuvent donc être prises de manière isolée.

Voici le sommaire des recommandations émises par Centraide du Grand Montréal à la suite de ces échanges :

## **Recommandation n° 1 : Concevoir les ressources à implanter en tenant compte des besoins réels et des différents profils de personnes en situation d'itinérance.**

- S'assurer que tous les arrondissements aient un portrait actualisé des besoins et réponses en matière d'itinérance sur leur territoire.
- Rassembler et partager tous les portraits et besoins identifiés par les milieux afin d'avoir une vision claire à l'échelle de la Ville pour l'implantation des ressources, garantissant que les bonnes ressources soient placées aux bons endroits.
- Assurer la cohérence et la complémentarité entre les services de proximité disponibles pour répondre adéquatement aux différents besoins des personnes en situation d'itinérance.
- Porter une attention particulière aux réalités des personnes des Premières Nations, Inuit et Métis en situation d'itinérance, en considérant les impacts des traumatismes historiques et leur lien au territoire, afin d'implanter des ressources adaptées, sécurisantes et respectueuses.
- Développer une offre de services complémentaire et locale pour éviter que les personnes en situation d'itinérance n'aient à se déplacer loin de leur milieu de vie.
- Adopter les bonnes pratiques recensées par Architecture sans frontières Québec en matière d'aménagement urbain.

## **Recommandation n° 2 : Utiliser des structures de coordination multipartites à l'échelle locale et municipale pour assurer une vision commune et une action concertée.**

- Former des comités multipartites au sein des quartiers pour répartir la charge de l'implantation des ressources et assurer un engagement et une responsabilité de toutes les parties prenantes à la réussite du projet, en amont, pendant, mais aussi – et surtout – après la mise en place des services.
- S'assurer de l'imputabilité de toutes les parties prenantes dans l'exercice de leurs responsabilités en lien avec l'implantation des projets.
- Optimiser l'utilisation des instances de concertation actuelles en renforçant les mécanismes de coordination entre les différents ordres gouvernementaux, le réseau de la santé et des services sociaux (CIUSSS-CISS), les tables de quartier et les organismes communautaires.

- Réactiver le Bureau de la gouvernance et utiliser pleinement cette instance comme levier dans la gestion de la crise actuelle en itinérance.
- Consolider les structures municipales existantes et renforcer la collaboration avec la table intersectorielle TQMI (Table Québec-Municipalités en itinérance) pour assurer un leadership partagé et s'arrimer sur une vision commune.

**Recommandation n° 3 : Se doter d'outils et mécanismes pour recenser et partager les bonnes pratiques en matière d'implantation et préciser les rôles et responsabilités de chaque partie prenante à chacune des étapes.**

- Recenser et rendre explicites les conditions de succès pour une implantation efficace des ressources, en s'appuyant sur des expériences réussies et en assurant une transmission des savoirs auprès des personnes concernées. Notamment :
  - Bonifier, regrouper et partager les bonnes pratiques en précisant les rôles et responsabilités de chaque partie prenante (organismes communautaires, personnes en situation d'itinérance, voisinage, élu-es et gouvernements), et y intégrer les apprentissages issus d'interventions éprouvées.
  - Créer des communautés de pratiques et de savoirs pour favoriser l'apprentissage continu et la collaboration entre les organismes communautaires, les institutions et les municipalités.

**Recommandation n° 4 : Assurer une communication, un dialogue et une concertation à chaque étape de l'implantation, et au-delà.**

- Veiller à ce que l'instance de coordination se dote de mécanismes de sensibilisation et de communication efficaces et transparents en amont, pendant et après l'implantation des ressources, tant à l'échelle des arrondissements que de la Ville.
- S'assurer d'avoir des espaces de réel dialogue à l'échelle des quartiers, favorisant les échanges participatifs où les membres de la communauté, les élu-es et les organismes peuvent réfléchir à des solutions adaptées aux réalités locales et aux enjeux émergents, pour se donner des conditions de réussite lors de l'implantation de ressources et au-delà.

**Recommandation n° 5 : Parfaire et adopter une terminologie inclusive afin de dépoliariser le discours.**

- Parachever et valoriser une terminologie commune, inclusive et respectueuse qui reconnaît à toutes et tous le droit à la ville et qui met en avant la dignité et l'humanité des personnes en situation d'itinérance.
- Offrir des formations aux élu-es, aux médias et aux autres actrices et acteurs concernés pour encourager l'utilisation d'une terminologie bienveillante et déstigmatisante.

## **Recommandation n° 6 : Normaliser et valoriser la présence de ressources au sein des quartiers.**

- Documenter et communiquer les effets positifs des ressources en itinérance, afin de changer les perceptions, et faire de ces composantes essentielles un élément considéré comme un enrichissement au sein des quartiers.
- Reconnaître et appliquer le droit au logement comme un droit fondamental en établissant des obligations claires de résultats et des cibles mesurables pour garantir l'accès à des mesures transitoires adéquates et à des logements décentes et abordables.
- Instaurer un moratoire sur les démantèlements des campements, en l'absence de solutions de rechange dignes et respectueuses des droits fondamentaux des personnes en situation d'itinérance et conformes à la jurisprudence canadienne.
- Sortir de la logique hivernale et offrir des mesures structurantes en toutes saisons pour mieux répondre aux besoins des personnes en situation d'itinérance et prévenir l'épuisement dans les organismes qui subissent les effets récurrents d'une gestion en mode urgence.
- Mettre en valeur les projets existants et investir pour favoriser l'implication des personnes en situation d'itinérance dans la vie de quartier, par des projets sociaux et des opportunités de participation citoyenne (p. ex., bénévolat, initiatives d'embellissement urbain (TAPAJ), initiative valoriste<sup>1</sup>).

## **Recommandation n° 7 : Renforcer la capacité d'agir des organismes travaillant en itinérance.**

- Mettre en place un financement pluriannuel basé sur la mission des organismes, permettant d'assurer une plus grande prévisibilité financière devant l'urgence actuelle et le besoin d'agir en prévention.
- Simplifier et harmoniser les mécanismes de financement afin de réduire les lourdeurs administratives et favoriser des modalités de financement souple, entre les gouvernements et autres bailleurs de fonds.
- Créer une plateforme permettant aux organismes de partager leur lecture des besoins, de mettre en commun leurs actions respectives et d'y préciser leurs besoins de soutien financier, dans une vision collective. Cette vision serait soutenue de façon concertée par les différents bailleurs de fonds, plutôt que d'offrir un financement morcelé par projet.
- Évaluer les besoins des organismes et leur offrir le soutien nécessaire pour pouvoir s'adapter à un environnement en constante transformation et répondre aux défis émergents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (formation, transfert de connaissances, renforcement des compétences, leadership, etc.).
- Assurer le respect des obligations de chaque partie prenante en amont, pendant et après l'implantation pour permettre aux organismes de se concentrer sur leur offre de services adaptée au besoin du milieu, sans devoir gérer seuls les enjeux découlant du vivre ensemble.

---

<sup>1</sup> Le terme « valoriste » définit les personnes qui récupèrent, sur une base régulière et principalement dans le domaine public, des matières consignées, recyclables ou réutilisables pour des raisons économiques, sociales et/ou environnementales.  
(<https://cooplesvaloristes.ca/language/fr/accueil/>)

## **Recommandation n° 8 : Se doter d'un cadre d'évaluation et d'apprentissage clair et structurant.**

- Se doter d'une cellule de travail dédiée à l'évaluation et à l'apprentissage (relevant de l'instance de coordination mentionnée à la recommandation n° 2) qui aurait pour mandat de définir, suivre et communiquer des indicateurs ou marqueurs de progrès à l'échelle des quartiers et de la Ville.
- Amorcer le plus rapidement possible les bilans des *Plan concerté montréalais en itinérance 2021-2026* et *Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026*, et rédiger les nouvelles moutures afin d'assurer la continuité des actions et la mise en œuvre des nouveaux plans dès 2027.
- Prévoir des mécanismes légers et continus pour réinvestir rapidement et efficacement les apprentissages réalisés (p. ex., au sein de la communauté de pratique, voir recommandation n° 3), tant sur les aspects positifs que négatifs pour apprendre ensemble et s'ajuster, sans alourdir le travail des organismes en matière d'évaluation ou de reddition de comptes.

Il est aujourd'hui essentiel de transformer la manière dont nous abordons l'itinérance en créant une réponse collective, adaptée et coordonnée. Trop longtemps, l'itinérance a été perçue comme une problématique isolée, reléguée dans les marges de notre société. Cependant, il est crucial de reconnaître que l'itinérance n'est pas un problème individuel, mais bien un enjeu sociétal. Notre vision repose sur l'idée que l'itinérance doit être abordée comme un défi collectif, intégrée au tissu social des quartiers, où chaque personne, qu'il s'agisse d'une citoyenne ou d'un citoyen, d'un organisme ou du gouvernement, joue un rôle clé dans la solution.

Nous croyons qu'en intégrant les ressources directement au cœur des communautés, en favorisant des solutions de proximité, nous créons les conditions pour que chaque personne puisse vivre dans un environnement respectueux et solidaire.

Cela nécessite une coordination efficace et une volonté politique forte pour mobiliser toutes les personnes autour d'une vision commune : celle d'une société où l'accès au logement, aux services et à la dignité est un droit pour toutes et tous, sans exception. Ce n'est qu'en créant des espaces de dialogue, en valorisant les bonnes pratiques et en soutenant un réseau d'organismes communautaires solides, que nous pourrons réussir à transformer cette vision en réalité. Ensemble, nous avons le pouvoir de bâtir une société plus juste et inclusive.

## **2. À propos de Centraide**

Centraide du Grand Montréal est un organisme philanthropique fondé en 1974. Il est né de la volonté de la communauté du Grand Montréal de se doter d'un outil collectif efficace de collecte de fonds pour soutenir les organismes communautaires, des acteurs clés de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Depuis 50 ans, Centraide du Grand Montréal unit des partenaires philanthropiques, institutionnels, sociaux et communautaires pour améliorer les conditions de vie des personnes confrontées à diverses situations de vulnérabilité, en plus d'innover sur le plan social. Sa mission est de rassembler et d'agir pour un Grand Montréal inclusif et sans pauvreté.

### 3. À propos des Grandes conversations

Une Grande conversation est une initiative de Centraide du Grand Montréal lancée pour créer un espace de dialogue inclusif autour d'enjeux complexes. Elle vise à mobiliser l'ensemble des parties prenantes – gouvernements, citoyennes et citoyens, institutions et milieux communautaires – afin d'éclairer les débats publics, renforcer la coordination entre actrices et acteurs clés et développer des solutions innovantes centrées sur les personnes touchées par les enjeux.

### 4. Contexte de la Grande conversation en itinérance

Fort de son expérience dans le cadre de la Grande conversation sur le logement, Centraide du Grand Montréal a de nouveau voulu jouer son rôle de catalyseur en mobilisant des actrices et acteurs autour de l'enjeu de l'itinérance. L'importance de réunir les différentes parties prenantes pour explorer des pistes de solution s'est imposée d'elle-même vu l'ampleur des besoins. C'est la raison pour laquelle Centraide a organisé une première rencontre de partenaires en janvier 2025, en suivi d'une consultation préalable réalisée au sein de l'écosystème entre août et octobre 2024.

Les résultats de cette consultation<sup>2</sup> ont permis d'identifier un certain nombre de défis communs, notamment :

- Croissance du nombre de personnes en situation d'itinérance
- Augmentation des tensions en lien avec la présence de personnes en situation d'itinérance dans l'espace public et du partage de cet espace à la suite de l'installation de ressources en itinérance dans certains quartiers
- Manque de coordination et de synergies entre les parties prenantes
- Déficit de ressources
  - Manque d'infrastructures appropriées
  - Nécessité de davantage de ressources pour les interventions
  - Besoin d'un aménagement urbain adapté inclusif répondant notamment aux besoins des personnes en situation d'itinérance

C'est dans ce contexte que la décision d'organiser une journée de dialogue s'enracine. Elle avait pour visée de réfléchir aux conditions de succès et étapes à mettre en place pour favoriser une intégration réussie et harmonieuse de ressources adaptées aux personnes en situation d'itinérance à l'échelle des quartiers, mais

---

<sup>2</sup> Les actrices et acteurs consultés incluent :

- Regroupement communautaire, instances de concertation et instances de mobilisation : RAPSIM, MMFIM, Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ), CDC Centre-Sud, Table du Faubourg Saint-Laurent.
- Réseau institutionnel : CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, SPVM, Ville de Montréal/EMMIS, Ville de Longueuil, UQAM.
- Réseau politique : Cabinets des mairesses de Montréal et de Longueuil, cabinets des ministres des Services sociaux et de la Solidarité sociale.
- Autres organisations : Tourisme Montréal, CCMM, SDC Centre-ville, GRT Bâtir son quartier.

aussi et surtout, de trouver des pistes de solutions communes et de favoriser la synergie et la collaboration entre les parties prenantes.

#### NOTES AU LECTORAT :

- La majorité des éléments contenus dans les textes qui précèdent les recommandations sont le fruit d'échanges tenus lors de la journée du 17 janvier 2025. Bien qu'ils présentent des éléments consensuels, ils n'engagent pas l'opinion individuelle des personnes ayant participé à la conversation, ni celle des organisations ou institutions qu'elles représentent. Les recommandations qui se retrouvent à la fin de chacune des sections sont quant à elles formulées par Centraide du Grand Montréal et n'engagent qu'elle.
- La consultation de l'Office de consultation publique de Montréal porte sur « les conditions de succès afin d'assurer la cohabitation sociale et une intégration harmonieuse des ressources pour les personnes en situation d'itinérance dans les quartiers de la métropole »<sup>3</sup>. Nous sommes conscients que nos constats et recommandations dépassent ce cadre, mais il demeure que cet enjeu multidimensionnel ne peut être considéré dans une logique d'implantation sans aborder les rôles et responsabilités de toutes les parties impliquées. Nous espérons que la Ville pourra utiliser les mémoires déposés dans le cadre de cette consultation pour faire levier et embrasser l'enjeu de l'itinérance dans sa globalité et que chaque partie prenante assumera pleinement ses responsabilités pour apporter des solutions durables.
- Bien que les personnes en situation d'itinérance soient au cœur de la question des implantations, nous nous sommes, dans un premier temps, adressés essentiellement aux regroupements communautaires, instances de concertation et de mobilisation, et partenaires institutionnels. Nous n'excluons pas la possibilité d'avoir des personnes en situation d'itinérance dans la poursuite de cette conversation.

## 5. Résumé des échanges et recommandations

D'entrée de jeu, il importe de préciser qu'une bonne partie des recommandations formulées lors de cette journée sont en cohérence ou en complémentarité avec le document de positionnement de la Ville de Montréal *Les conditions de succès visant à assurer une intégration harmonieuse des ressources dédiées aux personnes en situation d'itinérance dans les quartiers de la métropole*.

Toutefois, certaines des recommandations présentées dans ce mémoire se distinguent de celles de la Ville de Montréal et amènent des angles différents ou nouveaux, qui, nous l'espérons, contribueront à des actions concrètes pour faire de Montréal une ville exemplaire dans sa gestion d'une crise qui nécessite toute notre attention.

*Note : les recommandations ci-dessous ne sont pas mutuellement exclusives. Au contraire, elles s'imbriquent les unes aux autres pour former un tout cohérent, une réponse organique à un enjeu systémique.*

---

<sup>3</sup> <https://ocpm.qc.ca/fr/itin%C3%A9rance>

## 5.1. Répondre aux besoins : une approche diversifiée et adaptée qui met l'humain au cœur des décisions

L'itinérance n'est pas un enjeu monolithique, mais bien une réalité complexe, qui ne se résume pas à un seul profil ou à une seule cause. Elle se manifeste sous des formes multiples et variées : parfois temporaire, parfois chronique, elle peut découler de successions de séjours institutionnels (centres jeunesse, établissements carcéraux, etc.), d'un parcours migratoire, de problématiques de santé mentale, de dépendances, de violences sexuelles. Elle peut toucher des individus âgés, des couples, des personnes des Premières Nations, Inuit, Métis ou des personnes vivant avec un animal de compagnie. Bref, elle revêt de multiples visages.

Cette diversité d'enjeux appelle des réponses diversifiées, adaptées à la réalité de chaque individu ou de chaque communauté.

Selon le rapport des échanges du comité ad hoc<sup>4</sup>, « ...les services d'hébergement d'urgence ou de transition (SHUT) présentent de nombreuses barrières pour les personnes en situation d'itinérance. Parmi celles-ci, on retrouve l'aménagement des espaces, la promiscuité, l'absence d'intimité pour les couples, ainsi que l'interdiction des animaux de compagnie, qui empêchent une grande partie des individus d'accéder aux ressources disponibles. De plus, les structures organisationnelles de certains SHUT peuvent raviver des traumatismes liés à des expériences antérieures dans des institutions, telles que les centres jeunesse ou les établissements carcéraux. Dans ce contexte, il est fréquent que certaines personnes préfèrent dormir dans la rue ou dans une tente plutôt que d'accepter ces hébergements. »

Ce constat est largement partagé par les personnes ayant participé à la journée de dialogue du 17 janvier organisée par Centraide du Grand Montréal dans le cadre de la Grande conversation en itinérance.

Tant les propos de la Ville que ceux tenus le 17 janvier 2025 mettent en évidence la nécessité urgente de répondre à cet ensemble de besoins. Il s'agit d'implanter des ressources tenant compte des besoins identifiés dans les milieux en s'assurant d'avoir une connaissance de la dynamique du secteur d'implantation. Cette connaissance vise à assurer la cohérence et la complémentarité dans les services de proximité qui sont disponibles ou qui devraient être présents pour répondre aux différents besoins des personnes.

Les personnes des Premières nations, Inuit et Métis en situation d'itinérance sont particulièrement vulnérables. Bien qu'elles soient surreprésentées parmi les personnes en situation d'itinérance, les services actuellement offerts ne tiennent pas toujours compte de leurs besoins spécifiques, notamment des dimensions historiques, culturelles et sociales uniques. Ces communautés font face à des défis particuliers, tels que les traumatismes intergénérationnels liés aux pensionnats, la perte de leur culture, la discrimination systémique et des difficultés socio-économiques qui exacerbent leur situation de vulnérabilité. Tenir compte

---

<sup>4</sup> Rapport des échanges du comité ad hoc sur les enjeux et les besoins des personnes qui n'accèdent pas à l'hébergement/au logement, Service de la diversité et de l'inclusion sociale, décembre 2024, Ville de Montréal, p. 25.

de ces réalités est incontournable dans l'offre de services à mettre en place pour répondre à ces besoins spécifiques.

Au-delà de la diversité des expériences vécues, l'enjeu de l'appartenance au quartier est fondamental. Devoir se déplacer vers le centre-ville pour accéder à des services non disponibles dans son quartier d'appartenance peut être extrêmement perturbant pour des personnes déjà fragilisées. L'accès à des ressources adaptées et accessibles sur l'ensemble du territoire, dans chaque quartier, permet de renforcer l'ancrage social et d'assurer une réponse plus ciblée aux besoins locaux.

Toute initiative menée au sein de nos communautés ne peut se faire sans mettre l'humain au cœur des décisions si nous voulons qu'elle soit durable, équitable et inclusive. En ce sens, il est incontournable de préconiser l'approche « par, pour et avec ». Toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'implantation d'une ressource dans un quartier doivent faire partie des réflexions en amont, et être impliquées dans chacune des étapes de la démarche.

Il importe aussi d'opter pour des façons de faire qui respectent la dignité humaine. Architecture sans frontières Québec a dévoilé en janvier 2023 un catalogue d'aménagement recensant des « pratiques inclusives pour une ville solidaire<sup>5</sup> » qui vise à contribuer et stimuler l'innovation dans les projets destinés aux personnes en situation d'itinérance.

Cette dimension humaine doit aussi se traduire dans le type de ressources implantées au sein des arrondissements, notamment en s'inscrivant dans la vie du quartier.

### **Recommandation n° 1 : Concevoir les ressources à implanter en tenant compte des besoins réels et des différents profils des personnes en situation d'itinérance.**

- S'assurer que tous les arrondissements aient un portrait actualisé des besoins et réponses en matière d'itinérance sur leur territoire.
- Rassembler et partager tous les portraits et besoins identifiés par les milieux afin d'avoir une vision claire à l'échelle de la Ville pour l'implantation des ressources, garantissant que les bonnes ressources soient placées aux bons endroits.
- Assurer la cohérence et la complémentarité entre les services de proximité disponibles pour répondre adéquatement aux différents besoins des personnes en situation d'itinérance.
- Porter une attention particulière aux réalités des personnes des Premières Nations, Inuit et Métis en situation d'itinérance, en considérant les impacts des traumatismes historiques et leur lien au territoire, afin d'implanter des ressources adaptées, sécurisantes et respectueuses.
- Développer une offre de services complémentaire et locale pour éviter que les personnes en situation d'itinérance n'aient à se déplacer loin de leur milieu de vie.
- Adopter les bonnes pratiques recensées par Architecture sans frontières Québec en matière d'aménagement urbain.

---

<sup>5</sup> Grimard, Carolyne, Sarahlou Wagner-Lapierre, Élisabeth Prince, Sonia Blank, Véronique Lapalme et Élène Levasseur. 2023 « Architecture + Itinérance : pratiques inclusives pour une ville solidaire » Montréal : Architecture Sans Frontières Québec

## 5.2. Clarifier les rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et coordonnée

Quand la tension monte autour de l'enjeu de l'itinérance, certaines situations tendent à être médiatisées. Les médias peuvent alors parfois contribuer à la polarisation, tant dans la terminologie utilisée que dans la façon de rapporter les situations.

Pourtant, on a vu plusieurs cas où cette tension se dénouait de façon naturelle, fluide et durable quand des comités multipartites se penchaient sur la situation à dénouer.

À l'échelle locale, on pourrait donc envisager des comités d'accueil et de suivi de la ressource : un « Comité Vivre ensemble » (nom de comité provisoire proposé le 17 janvier). Ce comité favoriserait une approche « par et pour » dans la résolution des différends, faisant des solutions adoptées des options plus durables. Il serait là pour faciliter la vie de l'organisme, le soutenir, créer des ponts avec la communauté, sensibiliser la population. Ainsi, la responsabilité du lien avec la communauté ne serait pas sur les épaules du seul organisme.

Pour jouer pleinement son rôle, ce comité de partenaires devrait se constituer en amont de l'implantation de la ressource, se maintenir pendant l'implantation, mais aussi et surtout, poursuivre son rôle après pour désamorcer les situations potentiellement conflictuelles.

Ce fil conducteur permettrait de garder vivant l'historique derrière l'intégration de la ressource au sein du quartier et d'assurer un leadership partagé du vivre ensemble. Ainsi, on diminue le fardeau sur l'une ou l'autre des parties prenantes en étant co-responsable d'une intégration harmonieuse de la ressource dans la vie du quartier. On accepte aussi que la situation nécessitera des ajustements, qu'il y aura des enjeux et des défis, mais qu'on saura comment y faire face. Les différents cas de figure pourront y être discutés pour apprendre ensemble et trouver des solutions dans l'intérêt de toutes les parties. Ainsi, chacun saura comment réagir quand un défi se présente (par exemple, en cas de découverte de seringues près de la ressource). Et si une réponse immédiate n'est pas évidente, un espace dédié permettra d'élaborer une solution collective et inclusive.

À l'échelle municipale, on parlerait plutôt d'un comité de coordination ou d'une instance responsable de maintenir une cohérence et une vision commune à l'échelle de la Ville. Cette instance assumerait un leadership collaboratif, porterait le flambeau de la vision partagée avec les actrices et acteurs intersectoriels et veillerait à la cohésion et l'harmonisation des façons de faire. Il est donc important de définir quelles seraient les parties prenantes à engager dans cette instance de coordination municipale, mais surtout, quels seraient les rôles et responsabilités de chaque partie. Il faudrait notamment s'assurer que les pouvoirs publics soient présents et assument leur imputabilité en répondant aux questions et préoccupations des membres de la communauté, permettant ainsi aux organismes de se concentrer sur leur mission.

*Une approche intersectorielle pourrait donc comprendre une instance de coordination afin que les partenaires puissent mieux intervenir ensemble et en complémentarité auprès des personnes dans l'espace public.<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup>Rapport des échanges du comité ad hoc sur les enjeux et les besoins des personnes qui n'accèdent pas à l'hébergement/au logement, Service de la diversité et de l'inclusion sociale, Décembre 2024. Ville de Montréal

Note : il ne faut pas se substituer ou dédoubler ce qui existe déjà, mais plutôt réactiver, compléter ou collaborer avec les instances existantes. À cet effet, une analyse des différentes structures est indispensable. On pense notamment au Bureau de la gouvernance créé dans le cadre de Réflexe Montréal<sup>7</sup> qui semble avoir suspendu ses activités, ainsi qu'aux différents groupes de travail mis en place dans le cadre des réflexions actuelles autour de l'enjeu de l'itinérance. Réactiver le Bureau de la gouvernance semble incontournable dans le contexte actuel.

À l'échelle nationale : L'une des fonctions de cette instance de coordination serait d'assurer un lien avec le gouvernement provincial. À cet égard, le gouvernement du Québec a créé la Table Québec-Municipalités en itinérance (TQMI).

*La Table Québec-Municipalités en itinérance (TQMI), créée par le gouvernement du Québec en décembre 2023, sera une instance prioritaire pour échanger avec le gouvernement du Québec sur les besoins des villes et des personnes vulnérables à aider. La Ville de Montréal profitera de cet espace pour rapporter les pistes de solutions de ce rapport.<sup>8</sup>*

Il faudrait également assurer un lien avec la mobilisation des quelque 25 partenaires intersectoriels engagés dans la mise en œuvre du *Plan concerté montréalais en itinérance 2021-2026*. À noter que ce plan prévoyait un suivi en fonction d'indicateurs nationaux et régionaux. Nous y revenons dans la recommandation n° 8 portant sur l'évaluation et l'apprentissage.

## **Recommandation n° 2 : Utiliser des structures de coordination multipartites à l'échelle locale et municipale pour assurer une vision commune et une action concertée.**

- Former des comités multipartites au sein des quartiers pour répartir la charge de l'implantation des ressources et assurer un engagement et une responsabilité de toutes les parties prenantes à la réussite du projet, en amont, pendant, mais aussi – et surtout – après la mise en place des services.
- S'assurer de l'imputabilité de toutes les parties prenantes dans l'exercice de leurs responsabilités en lien avec l'implantation des projets.
- Optimiser l'utilisation des instances de concertation actuelles en renforçant les mécanismes de coordination entre les différents ordres gouvernementaux, le réseau de la santé et des services sociaux (CIUSSS-CISSS), les tables de quartier et les organismes communautaires.
- Réactiver le Bureau de la gouvernance et utiliser pleinement cette instance comme levier dans la gestion de la crise actuelle en itinérance.
- Consolider les structures municipales existantes et renforcer la collaboration avec la table intersectorielle TQMI (Table Québec-Municipalités en itinérance) pour assurer un leadership partagé et s'arrimer sur une vision commune.

---

<sup>7</sup>[https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PRT\\_VDM\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ENTENTE\\_CADRE\\_REFLEXE\\_MONTREAL.PDF](https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PRT_VDM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ENTENTE_CADRE_REFLEXE_MONTREAL.PDF)

<sup>8</sup> Idem

### 5.3. Documenter et partager les bonnes pratiques en matière d'implantation de ressources

Outre l'analyse des besoins et la vision commune globale et locale via des instances de coordination, d'autres façons de faire contribueraient à des implantations de ressources réussies. Il serait donc utile et pertinent de documenter et partager ces bonnes pratiques et préciser les rôles et responsabilités de chaque partie prenante lors des différentes étapes d'implantation, notamment le rôle de la Ville, celui des CISSS et CIUSSS, celui des organismes, celui des comités de Vivre ensemble, etc. Bien sûr, chaque démarche d'implantation a ses spécificités dont il faut tenir compte, mais avoir des balises, des lignes directrices, des exemples de démonstrations réussies, des étapes claires pour ne rien omettre de majeur serait aidant. Bref, qui fait quoi, quand, pourquoi et avec qui.

Pour y arriver, on peut penser à bonifier, regrouper et partager les bonnes pratiques pour pallier l'absence de références communes pouvant causer des erreurs évitables. En ce sens, la documentation produite par le CREMIS<sup>9</sup> et l'Engrenage St-Roch devraient nous inspirer<sup>10</sup>. On peut aussi envisager des espaces de partage et de mutualisation de savoirs facilitant l'implantation de ressources adaptés aux réalités locales.

#### **Recommandation n° 3 : Se doter d'outils et mécanismes pour recenser et partager les bonnes pratiques en matière d'implantation et préciser les rôles et responsabilités de chaque partie prenante à chacune des étapes.**

- Recenser et rendre explicites les conditions de succès pour une implantation efficace des ressources, en s'appuyant sur des expériences réussies et en assurant une transmission des savoirs auprès des personnes concernées. Notamment :
  - Bonifier, regrouper et partager les bonnes pratiques en précisant les rôles et responsabilités de chaque partie prenante (organismes communautaires, personnes en situation d'itinérance, voisinage, élu-es et gouvernements), et y intégrer les apprentissages issus d'interventions éprouvées.
  - Créer des communautés de pratiques et de savoirs pour favoriser l'apprentissage continu et la collaboration entre les organismes communautaires, les institutions et les municipalités.

### 5.4. Instaurer de véritables dialogues

Une grande partie des enjeux entourant l'implantation d'une ressource au sein d'un quartier vient d'une incompréhension des points de vue de chacune des parties concernées. Pour pallier ce problème, il importe de créer et maintenir une communication honnête et régulière sur toutes les facettes entourant l'implantation de la ressource. D'abord dans une logique d'information, communiquer sur le besoin

---

<sup>9</sup> <https://cremis.ca/publications/dossiers/le-guide-des-bonnes-pratiques-en-itinerance/>

<sup>10</sup> <https://www.engrenagestroch.org/actualites/itinerance-a-st-roch-contrer-le-sentiment-dimpuissance-et-miser-sur-la-solidarite/>

d'implanter une ressource dans le quartier en partageant le portrait de la situation. Ensuite, expliquer clairement le processus qui a conduit aux décisions prises, par exemple sur le choix du site.

Pour être efficace, la conversation ne peut pas être unidirectionnelle. Il faut passer de l'information au dialogue. Partager l'information, mais entendre les réactions, les inquiétudes, les idées, les questions. Être dans une dynamique d'échanges, respectueuse et inclusive.

À force de dialogue, de débats, d'éclaircissements, on glisse progressivement vers des idées qui convergent. La communication se transforme alors en concertation, pierre angulaire d'une intégration réussie.

Pour y arriver, il faut du temps, du doigté, mais aussi des méthodes inclusives et participatives telles que des assemblées publiques, le porte à porte, des charrettes citoyennes ou des campagnes de sensibilisation.

Cette communication est importante en amont de l'implantation, mais elle demeure nécessaire pendant, et aussi après. Elle ne peut être la seule responsabilité des organismes tel que mentionné au point 2. C'est une responsabilité sociétale où chaque ordre de gouvernement, chaque institution et chaque partenaire doit assumer pleinement son rôle dans l'intérêt commun.

Finalement, une bonne communication, bien ciblée et répétée, contribuerait à sensibiliser et éduquer le grand public. À cet effet, nous ne pouvons que soutenir la position de la Ville quand elle affirme que :

*La sensibilisation du grand public (résidents, commerçants, milieu des affaires et institutionnel, etc.) afin de favoriser la solidarité et lutter contre la stigmatisation est l'affaire de toutes les parties prenantes en itinérance. Une approche coordonnée des efforts institutionnels et communautaires pour rejoindre le grand public et mieux communiquer pourrait contribuer à favoriser le vivre-ensemble.<sup>11</sup>*

#### **Recommandation n° 4 : Assurer une communication, un dialogue et une concertation à chaque étape de l'implantation, et au-delà.**

- Veiller à ce que l'instance de coordination se dote de mécanismes de sensibilisation et de communication efficaces et transparents en amont, pendant et après l'implantation des ressources, tant à l'échelle des arrondissements que de la Ville.
- S'assurer d'avoir des espaces de réel dialogue à l'échelle des quartiers, favorisant les échanges participatifs où les membres de la communauté, les élu-es et les organismes peuvent réfléchir à des solutions adaptées aux réalités locales et aux enjeux émergents, pour se donner des conditions de réussite lors de l'implantation de ressources et au-delà.

---

<sup>11</sup> Rapport des échanges du comité ad hoc sur les enjeux et les besoins des personnes qui n'accèdent pas à l'hébergement/au logement, Service de la diversité et de l'inclusion sociale, décembre 2024. Ville de Montréal.

## 5.5. Utiliser une terminologie bienveillante et déstigmatisante

Un point récurrent dans les conversations du 17 janvier porte sur la terminologie actuellement utilisée. Il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir des mots. Ils forment notre esprit et guident notre action. L'utilisation de mots stigmatisants ou polarisants contribue à marginaliser certaines personnes. À l'inverse, une terminologie inclusive et bienveillante met la table pour une meilleure compréhension des réalités de chaque personne et favorise l'acceptation de toutes et tous.

Ainsi, dès le début de la rencontre, le mot « cohabitation » a été écarté, car il fait référence à « vivre à côté », dans des univers séparés, voire à « déplacer ou cacher ce qui dérange ». Il a été suggéré de le remplacer par l'expression « vivre ensemble » qui est beaucoup plus inclusive. Une attention particulière aux étiquettes comme « personne itinérante » ou « non logée », versus « personne logée ou résident-e » doit être portée. Idem pour le mot « citoyen ». Vivre dans la rue n'enlève pas cette appartenance à la cité. Le mot « citoyen » est valable pour toutes les personnes présentes sur le territoire, peu importe où elles dorment.

L'utilisation d'une terminologie inclusive et respectueuse devrait habiter le discours de toutes et tous, que ce soient des personnes politiques, institutionnelles, organisationnelles ou civiques. Une large diffusion et une appropriation de cette terminologie en amont de toute implantation de ressource sont nécessaires.

De plus, l'utilisation de termes qui dénoncent la discrimination envers les personnes en situation d'itinérance peut également nous guider dans le choix des mots. À titre d'exemple, l'Organisation des Nations Unies<sup>12</sup> parle désormais de « sans-abrisme ». Est-il utile de rappeler que le terme « féminicide » n'a été ajouté au Petit Robert qu'en 2015 ? La langue évolue pour, notamment, traduire et décrire des phénomènes sociaux. L'itinérance a besoin d'un vocabulaire qui positionne cet enjeu comme un enjeu de société nécessitant une réponse collective.

Outre les espaces médiatiques et politiques, cette terminologie doit percoler dans le langage courant et dans l'imaginaire collectif. Prendre soin de l'ensemble des personnes vivant sur le territoire, quels que soient les enjeux vécus, devrait relever de la norme plutôt que de l'exception. Le discours entourant l'implantation de ressources doit donc normaliser cette réponse naturelle à un enjeu dont nous sommes collectivement responsables. L'appropriation de ce discours pourrait notamment se faire par des campagnes de sensibilisation ou autre activité de sensibilisation ou d'éducation publique.

Il y a donc ici deux étapes à prévoir, soit celle de poursuivre le travail en cours pour parfaire cette terminologie, et ensuite, de favoriser son appropriation dans l'espace public, soit par des formations, ateliers, campagnes ou autres activités de sensibilisation et éducation.

### **Recommandation n° 5 : Parfaire et adopter une terminologie inclusive afin de dépolieriser le discours.**

- Parachever et valoriser une terminologie commune, inclusive et respectueuse qui reconnaît à toutes et tous le droit à la ville et qui met en avant la dignité et l'humanité des personnes en situation d'itinérance.

---

<sup>12</sup> [Le droit à un logement convenable | OHCHR](#)

- Offrir des formations aux élu-es, aux médias et aux autres actrices et acteurs concernés pour encourager l'utilisation d'une terminologie bienveillante et déstigmatisante.

## 5.6. Normaliser la présence de ressources adaptées

Personne ne conteste la présence d'écoles, de bibliothèques ou d'épiceries à l'échelle de nos quartiers. Ces ressources répondent à des besoins connus et reconnus. Elles sont intégrées au tissu social et leur existence est normale.

Il en va de même pour les ressources en itinérance. Ce besoin est réel et la présence de ressources au sein des quartiers fait partie de la solution. Les effets positifs de ces ressources méritent d'être documentés, reconnus et disséminés, qu'il s'agisse de la diminution des appels policiers, de la réduction des problèmes de santé vécus par les personnes en situation d'itinérance (engelures, coups de chaleur...), ou d'un sentiment de sécurité accru pour toutes et tous.

La normalisation passe également par la reconnaissance du droit au logement comme un droit fondamental. La Déclaration universelle des droits de l'homme énonce clairement ce droit reconnu par l'ONU en 1948, réaffirmé ensuite dans sept traités fondamentaux liés aux droits de la personne.

À ce titre, voici la recommandation faite par Centraide dans le cadre du mémoire sur le Plan de lutte à la pauvreté<sup>13</sup> :

*Si l'article 45 de La Charte des droits et libertés de la personne du Québec consacre implicitement le droit au logement, Centraide du Grand Montréal, comme plusieurs groupes et acteurs clés du domaine du logement, soutient la nécessité de renforcer ce droit fondamental en l'enchâssant dans la loi. Une telle action représenterait la pierre d'assise d'une volonté forte de l'État d'assurer aux ménages les plus précaires un logement décent et abordable dans un contexte de forte pression sur le marché locatif. C'est en misant sur une protection sociale accrue, par le biais de diverses mesures législatives, et en agissant sur les causes des inégalités et de la précarité résidentielle selon un prisme collectif que des solutions à la crise actuelle ont le plus de chance de porter fruit.*

D'autre part, la défenseure fédérale du logement a pris position en 2024 sur les campements au Canada<sup>14</sup>. Elle révèle les grands enjeux vécus par les personnes dans un contexte de manque d'hébergement et de logement. La défenseure demande aux villes de cesser les démantèlements de campements de personnes en situation d'itinérance. Consciente des problèmes reliés en matière de sécurité, de salubrité et de conditions de vie, elle demande que les villes reçoivent l'aide des ordres de gouvernements supérieurs dans la gestion des campements.

La journée du 17 janvier a naturellement fait émerger cette question de démantèlement des campements. La réponse de la Ville dans son rapport ad hoc est loin de faire l'unanimité. Le démantèlement de campements,

---

<sup>13</sup> [https://www.centraide-mtl.org/wp-content/uploads/2023/06/Memoire\\_de\\_Centraide\\_du\\_Grand\\_Montreal.pdf](https://www.centraide-mtl.org/wp-content/uploads/2023/06/Memoire_de_Centraide_du_Grand_Montreal.pdf)

<sup>14</sup> <https://www.housingchrc.ca/sites/housing/files/2024-07/lettre-reponse-du-ministre-au-rapport-sur-les-campements.pdf>

en l'absence de solutions de rechange acceptables et adaptées, n'est pas une option préconisée par plusieurs des personnes présentes cette journée-là. Nous avons donc inscrit la question des campements comme une discussion à poursuivre pour trouver des solutions pérennes et adaptées qui respectent la Charte canadienne des droits et libertés ainsi que la jurisprudence canadienne. Le positionnement de la Ville de Longueuil serait à considérer dans le cadre de cette réflexion.

Par ailleurs, si on entend beaucoup parler de campement en période estivale, quand arrivent les grands froids, c'est l'apparition des haltes-chaleur qui font les manchettes. Comme si l'hiver nous surprenait. Pourtant, chaque année, le même scénario se répète.

Normaliser veut dire reconnaître la récurrence de la problématique et lui accorder une réponse structurante et à long terme. L'hiver revient chaque année au Québec, avec son froid mordant et ses rafales de vent glacial, mais l'été aussi, avec ses vagues de chaleur et son humidex insupportable. L'itinérance n'est pas un phénomène saisonnier. C'est une situation qui transcende les saisons et perdure. Il faut sortir de la logique hivernale, arrêter d'être dans l'urgence, travailler en amont, de façon préventive, car le mode de gestion actuel n'est pas efficace et il épuise tant les personnes en situation d'itinérance que les personnes qui tentent de leur offrir des services dignes et de qualité.

Finalement, la normalisation passe d'abord par la reconnaissance, puis par la valorisation. Pour favoriser le vivre ensemble et s'assurer que chaque personne ait sa place dans son environnement, il est incontournable de reconnaître les tensions vécues et la responsabilité partagée dans leur réduction. Une fois ces tensions reconnues, des avenues existent pour valoriser la participation des personnes en situation d'itinérance à la vie de quartier. On pense notamment aux initiatives de valoristes<sup>15</sup> (*waste pickers, binners*) qui se développent dans plusieurs grandes villes du monde et qui contribuent à la beauté et la santé des villes, tout en offrant une source de revenus pour les personnes vivant dans la rue. D'autres initiatives de préemployabilité sont aussi possibles, comme le démontre le projet TAPAJ<sup>16</sup> en cours à Montréal.

*Le besoin d'insertion sociale ou la préemployabilité demande encore à être mieux répondu au Québec. Dans certains pays, ceci prend la forme du working first (travail d'abord), faisant l'analogie avec le concept de housing first (logement d'abord). Les projets de TAPAJ (travail alternatif payé à la journée) conçus initialement au Québec par l'organisme Spectre de rue ont suscité beaucoup d'intérêt ailleurs dans le monde et ont même été institutionnalisés en France. Il s'agit d'une avenue prometteuse qui pourrait être mise de l'avant dans des programmes gouvernementaux.<sup>17</sup>*

Avec un peu de créativité et de volonté, la mise en place de telles solutions est un moyen intelligent et respectueux pour assurer une plus grande harmonie entre les différentes réalités des personnes occupant l'espace public. Pour favoriser cette valorisation, une reconnaissance de l'existence des personnes en

---

<sup>15</sup> Le terme « valoriste » définit les personnes qui récupèrent sur une base régulière et principalement dans le domaine public des matières consignées, recyclables ou réutilisables pour des raisons économiques, sociales et/ou environnementales. (<https://coopiesvaloristes.ca/language/fr/accueil/>)

<sup>16</sup> <https://www.spectrederue.org/programme/tapaj-emploi-jeunesse-montreal/>

<sup>17</sup> Rapport des échanges du comité ad hoc sur les enjeux et les besoins des personnes qui n'accèdent pas à l'hébergement/au logement, Service de la diversité et de l'inclusion sociale, décembre 2024. Ville de Montréal, page 47.

situation d’itinérance et de leur droit à la ville est fondamentale. En ce sens, nous réitérons que le catalogue développé par Architecture sans frontières Québec<sup>18</sup> regorge de bonnes idées pour aménager la ville de façon à tenir compte de la réalité des personnes en situation d’itinérance et même à valoriser leur participation à la vie urbaine.

### **Recommandation n° 6 : Normaliser et valoriser la présence de ressources au sein des quartiers.**

- Documenter et communiquer les effets positifs des ressources, afin de changer les perceptions, et faire de ces composantes essentielles un élément considéré comme un enrichissement au sein des quartiers.
- Reconnaître et appliquer le droit au logement comme un droit fondamental en établissant des obligations claires de résultats et des cibles mesurables pour garantir l’accès à des mesures transitoires adéquates et à des logements décentes et abordables.
- Instaurer un moratoire sur les démantèlements des campements, en l’absence de solutions de rechange dignes et respectueuses des droits fondamentaux des personnes en situation d’itinérance et conformes à la jurisprudence canadienne.
- Sortir de la logique hivernale et offrir des mesures structurantes en toutes saisons pour mieux répondre aux besoins des personnes en situation d’itinérance et prévenir l’épuisement dans les organismes qui subissent les effets récurrents d’une gestion en mode urgence.
- Mettre en valeur les projets existants et investir pour favoriser l’implication des personnes en situation d’itinérance dans la vie de quartier, par des projets sociaux et des opportunités de participation citoyenne (p. ex., bénévolat, initiatives d’embellissement urbain (TAPAJ), initiative valoriste<sup>19</sup>).

### 5.7. Renforcer la capacité d’agir des organismes travaillant en itinérance

Plusieurs des personnes présentes le 17 janvier ont nommé que le manque d’argent n’est pas le plus grand problème en ce moment. Bien qu’insuffisants, plusieurs fonds existent, mais c’est surtout la façon de les octroyer qui pose problème.

Les organismes évoluent dans un cadre où le financement arrive trop à la dernière minute, il est attaché à des projets et il est sur du court terme. C’est un financement rigide et inadapté pour permettre une réelle transformation sociale. Les organismes doivent constamment naviguer entre des financements précaires et des exigences administratives lourdes, ce qui nuit à leur capacité d’offrir des services stables et adaptés aux besoins évolutifs des populations qu’ils desservent. Il est admis que les investissements actuels en matière d’itinérance sont plus importants que jamais, mais ces sommes gagneraient à être mieux investies pour en

---

<sup>18</sup> [https://www.asf-quebec.org/wp-content/uploads/2023/01/2023.01\\_Catalogue\\_ASFQ\\_opt\\_v.pdf](https://www.asf-quebec.org/wp-content/uploads/2023/01/2023.01_Catalogue_ASFQ_opt_v.pdf)

<sup>19</sup> Le terme valoriste définit les personnes qui récupèrent sur une base régulière et principalement dans le domaine public, des matières consignées, recyclables ou réutilisables pour des raisons économiques, sociales et/ou environnementales. (<https://cooplesvaloristes.ca/language/fr/accueil/>)

maximiser la portée. Par exemple, en investissant de façon concertée pour s'assurer que toutes les dimensions nécessaires à l'implantation réussie d'une ressource soient réunies, on réduirait de beaucoup les tensions au sein des quartiers. Une ressource, c'est bien plus qu'un cadre bâti, c'est un environnement soutenant qui offre des services en quantité et en qualité suffisante. Il faut soutenir l'implantation de ressources dans tout ce qu'elle implique, comme un projet complet, plutôt que de scinder les enveloppes qui ne couvrent pas l'ensemble des réalités.

Il faut aussi prévoir l'imprévisible, car les choses se déroulent rarement, voire jamais, comme prévu. Il ne faut pas sous-estimer les coûts d'une implantation de ressource, et encore moins de son fonctionnement. Un exemple, qui peut sembler anecdotique, mais qui impacte le budget de fonctionnement, est celui des fausses alarmes. Lorsqu'il y a déclenchement d'alarme et que les forces policières se déplacent, même si l'alarme n'est pas fondée, l'organisme est facturé. Il suffit d'une dizaine de plaintes pour grever un budget de fonctionnement et mettre l'organisme en difficulté financière.

Une implantation de ressource réussie est une implantation qui a les moyens financiers et humains de réagir à toute situation. Il faudrait que le financement accordé aux organismes soit basé sur davantage de confiance pour leur permettre de s'adapter à ces situations. De plus, leur travail nécessite une expertise multidimensionnelle (logement, santé mentale, dépendances, insertion sociale, médiation de quartier), qui doit être soutenue et développée à long terme à travers des formations continues, un accompagnement spécialisé et une rétention des ressources humaines.

Un besoin de financement stable, sur du long terme, attaché à la mission des organismes est une condition de base pour une implantation de ressource réussie.

Plusieurs propositions structurantes, voire innovantes, ont été explorées, notamment de sortir de la gestion en mode urgence pour offrir aux organismes un financement pluriannuel qui permette de structurer et planifier leur action. Les modalités d'octroi entourant ces financements gagneraient à s'assouplir. Il faut reconnaître l'expertise des organismes communautaires, les soutenir pour leur mission et se décoller de la lourdeur administrative du financement par projet ou programme.

Pour y arriver, une proposition de plateforme de soutien financier a été discutée. Cette idée nouvelle et innovante aurait encore besoin d'être réfléchie et structurée pour être applicable, mais elle offre un fort potentiel d'efficacité et de pertinence. Il s'agirait en fait de partir des besoins identifiés au sein des quartiers (recommandation n° 1), d'en assurer la cohérence avec une vision montréalaise en matière d'implantation de ressources (recommandation n° 2), de s'assurer de s'inspirer des meilleures pratiques (recommandation n° 3) de chiffrer l'ensemble des actions sur trois ans à partir de l'analyse faite par les intervenants de première ligne (organismes commentaires, GRT...), de monter un budget de réalisation et de centraliser le financement disponible pour réaliser ce plan, tous ordres de gouvernement confondus. Il faudrait naturellement ventiler les budgets en fonction du champ de compétences de chaque ordre, et ce pourrait être l'instance de coordination (recommandation n° 2) qui ferait la gestion des enveloppes et la reddition de comptes associées. Ce serait en quelque sorte une grande initiative de mutualisation des ressources humaines et financières en vue d'une réponse globale à un enjeu systémique.

Un chantier devrait rapidement être mis en place pour réfléchir à la structure et à l'opérationnalisation de cette plateforme où la logique serait désormais inversée, c'est-à-dire que plutôt que de répondre à des appels de projets, les organismes rendraient explicite ce qu'ils sont en mesure de faire, et à quels coûts.

En sus du renforcement structurel par un financement adapté, une analyse des besoins des organismes devrait aussi se faire. L'objectif serait de leur offrir le soutien nécessaire pour pouvoir s'adapter à un environnement en constante transformation et répondre aux défis émergents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (formation, transfert de connaissances, renforcement de compétences, leadership...).

Finalement, un respect des obligations propre à chaque partie permettrait aux organismes de se concentrer sur leur tâche réelle, soit d'offrir des services adaptés aux personnes en situation d'itinérance. Les comités de partenaires sont autour de la table pour prévoir l'implantation, mais une fois implantée, quand les enjeux se présentent, les organismes se retrouvent trop souvent seuls à porter l'ensemble des responsabilités, incluant les relations avec le voisinage, ce qui est une très lourde tâche qui doit être portée collectivement.

### **Recommandation n° 7 : Renforcer la capacité d'agir des organismes travaillant en itinérance.**

- Mettre en place un financement pluriannuel basé sur la mission des organismes, permettant d'assurer une plus grande prévisibilité financière devant l'urgence actuelle et le besoin d'agir en prévention.
- Simplifier et harmoniser les mécanismes de financement afin de réduire les lourdeurs administratives et favoriser des modalités de financement souple, entre les gouvernements et autres bailleurs de fonds.
- Créer une plateforme permettant aux organismes de partager leur lecture des besoins, de mettre en commun leurs actions respectives et d'y préciser leurs besoins de soutien financier, dans une vision collective. Cette vision serait soutenue de façon concertée par les différents bailleurs de fonds, plutôt que d'offrir un financement morcelé par projet.
- Évaluer les besoins des organismes et leur offrir le soutien nécessaire pour pouvoir s'adapter à un environnement en constante transformation et répondre aux défis émergents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (formation, transfert de connaissances, renforcement des compétences, leadership, etc.).
- Assurer le respect des obligations de chaque partie prenante en amont, pendant et après l'implantation pour permettre aux organismes de se concentrer sur leur offre de services adaptée aux besoins du milieu, sans devoir gérer seuls les enjeux découlant du vivre ensemble.

### 5.8. Créer un espace d'évaluation et d'apprentissage continu

Sans un cadre d'évaluation clair qui précise les changements visés, il est difficile d'identifier ce qui fonctionne, d'ajuster les stratégies et d'assurer une amélioration continue des pratiques.

Un mécanisme d'évaluation collectif permettrait non seulement de mesurer le chemin parcouru à l'échelle du système, mais aussi de renforcer la redevabilité des parties prenantes et de guider les décisions futures

sur des bases factuelles. Cette approche favoriserait une vision partagée des enjeux, une meilleure coordination des efforts et une optimisation des ressources disponibles, tout en assurant un réinvestissement constant et efficace des apprentissages réalisés.

L'évaluation s'inspirerait de la logique appréciative, en tenant compte du contexte dans lequel s'inscrit le projet d'implantation. Le cadre d'évaluation ne peut se concentrer exclusivement sur les retombées, mais doit aussi comprendre les conditions en place lors de l'implantation pour bien capter ce qui a été mis en œuvre et les retombées observées. Cette mesure des effets, tant positifs que négatifs, serait ancrée dans une perspective d'apprentissages continus, qui eux seraient réinvestis dans les espaces prévus de partage, notamment la communauté de pratique (recommandation n° 3). L'évaluation viserait à démocratiser et valoriser le savoir développé dans le cadre des différentes initiatives.

Toutefois, il faut faire attention de ne pas transférer le poids de l'évaluation et de l'apprentissage sur les épaules des organismes dont la charge est déjà colossale. Ce mécanisme se doit donc d'être léger et intégré dans le cycle de gestion courant. Il peut notamment se baser sur la littérature grise produite par les organismes et ne pas exiger de production supplémentaire de contenu. Il pourrait relever directement de l'instance de coordination municipale (recommandation n° 2). Il serait porté par une cellule de travail, mise à contribution pour documenter l'effet de l'action concertée en lien avec la plateforme (recommandation n° 7).

Cette démarche devrait également tenir compte des réalisations et apprentissages réalisés dans le cadre du *Plan concerté montréalais en itinérance 2021-2026* afin de s'en inspirer et d'être complémentaire.

### **Recommandation n° 8 : Se doter d'un cadre d'évaluation et d'apprentissage clair et structurant.**

- Se doter d'une cellule de travail en évaluation et apprentissage (relevant de l'instance de coordination mentionnée à la recommandation n° 2) qui aurait pour mandat de définir, suivre et communiquer des indicateurs ou marqueurs de progrès à l'échelle des quartiers et de la Ville.
- Amorcer le plus rapidement possible les bilans des *Plan concerté montréalais en itinérance 2021-2026* et *Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026*, et rédiger les nouvelles moutures afin d'assurer la continuité des actions et la mise en œuvre des nouveaux plans dès 2027.
- Prévoir des mécanismes légers et continus pour réinvestir rapidement et efficacement les apprentissages réalisés (ex. : au sein de la communauté de pratique, voir recommandation n° 3), tant sur les aspects positifs que négatifs pour apprendre ensemble et s'ajuster, sans alourdir le travail des organismes en matière d'évaluation ou de reddition de comptes.

## 6. Conclusion

Les éléments décrits dans chacune des sections et les recommandations qui en découlent sont interconnectés. Chacune de ces recommandations venant en soutien à l'autre, se renforçant mutuellement, elles ne peuvent donc pas être prises de manière isolée.

Ainsi, une compréhension fine des besoins en matière d'implantation amène à une clarification des rôles et responsabilités de chaque partie prenante pour s'assurer d'une réponse adéquate. Chemin faisant, la documentation et le partage des bonnes pratiques en matière d'implantation rehaussent la qualité de cette réponse. Le fruit de cette analyse (besoins et bonnes pratiques) doit percoler au sein des quartiers, mais aussi dans de réels espaces de dialogue pour pouvoir continuer à s'améliorer.

Tout ce travail se fera en utilisant des mots qui contribuent à déconstruire les préjugés, à nourrir la bienveillance et à dépolieriser le discours public. Mises ensemble, chacune de ces actions nous amène, comme société, à considérer la présence des ressources en itinérance comme un élément normal, nécessaire et bénéfique à la vie des quartiers.

Pour arriver à effectuer ce travail indispensable, nous devons compter sur un réseau d'organismes communautaires solide et en santé, financé adéquatement pour pouvoir se concentrer pleinement sur sa mission. Finalement, nous avons besoin de mesurer le chemin parcouru, célébrer les succès, reconnaître les erreurs et apprendre de notre travail collectif.

C'est ensemble que nous avons le pouvoir de bâtir une société plus juste et inclusive pour toutes et tous.



**Centraide**  
du Grand Montréal



© 2025 par Centraide du Grand Montréal  
493 rue Sherbrooke Ouest  
Montréal, Québec  
H3A 1B6

