

À l'interface des acteurs en itinérance :

sensibiliser pour repenser le « faire ensemble »

— Résumé —

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

Ce récit raconte le travail du gestionnaire d'une Équipe Itinérance à Montréal pour sensibiliser divers acteurs appelés à intervenir auprès des personnes itinérantes ou à interagir avec elles. Le travail de sensibilisation nécessite au préalable un travail en réseau. La sensibilisation est également intimement liée à la capacité de remettre en question des façons d'intervenir qui reposent sur une analyse problématique d'une situation. En s'appuyant sur des données factuelles, le gestionnaire et les intervenants seront en mesure de présenter une autre manière de voir et de travailler avec les acteurs concernés pour y remédier. Une situation de tension dans l'espace public racontée ici illustre le leadership du gestionnaire dans la résolution du conflit par la sensibilisation et la responsabilisation des acteurs concernés.



eschu1952, 2013. Certains droits réservés. CC

« Notre rôle consiste à rétablir les faits pour faire contrepoids à la désinformation souvent véhiculée au sujet des personnes itinérantes. »

Équipe Itinérance
CSSS Jeanne-Mance

Jeter les bases d'une saine collaboration : vers un réseautage plus efficace avec les acteurs en itinérance

Pour ce gestionnaire, l'administration doit être partie prenante de la collaboration de l'Équipe avec les acteurs en itinérance. Pour cela, elle doit demeurer connectée avec la réalité et les difficultés vécues par ses intervenants sur le terrain.

À l'époque où je suis devenu gestionnaire de l'Équipe, il m'a semblé qu'elle avait peu ou pas de contacts avec un partenaire essentiel : les refuges. Il y avait d'ailleurs un certain conflit entre l'Équipe, mais davantage avec le CSSS et un refuge de la ville. Conséquemment, l'Équipe n'offrait plus de service dans ce refuge. À la suite de ces constats, une rencontre a été prévue avec la responsable du refuge. Je considérais important d'impliquer la chef de l'Équipe dans ce processus, puisqu'elle est l'interlocutrice de première ligne dans la collaboration avec la directrice du refuge. De plus, afin de régler les conflits avant qu'ils ne dégénèrent, **j'insistais sur l'importance de nous informer mutuellement des situations problématiques liées à la collaboration.** Nous avons ainsi jeté les bases d'une plus saine collaboration, ce qui a permis de dédramatiser les difficultés sans les banaliser et de travailler à y remédier.

Une approche similaire avec le réseau de refuges pour hommes a été développée. Désormais, les directeurs des refuges n'hésitent plus à nous téléphoner lorsqu'il y a un problème particulier lié à la collaboration. Il peut s'agir, par exemple, d'un homme qui

n'a plus le droit d'accéder à un refuge. Dans ces circonstances, la chef de l'Équipe va me faire part de la difficulté afin que je puisse contacter le directeur du refuge et que nous tentions de trouver une solution concertée. En somme, un des enjeux importants, en tant que gestionnaire, est de demeurer connecté en lien étroit avec le travail des intervenants de l'Équipe. Je crois qu'il faut alors s'entourer d'informateurs-clés qui vivent au quotidien la réalité sur le terrain.



Sauerkraut, 2005. Certains droits réservés. CC

Sensibiliser en vue de responsabiliser : savoir s'appuyer sur des faits

En étudiant la situation de l'hébergement dans les refuges de la ville, le gestionnaire constate une certaine incohérence entre le problème de la pénurie de places en refuge lors des grands froids et le service qui a été créé pour y répondre. Une certaine perception du problème et la réponse qui en découle sont alors présentées aux acteurs concernés. Par une sensibilisation appuyée sur des données, les acteurs impliqués seront appelés à saisir le problème différemment et à s'engager activement dans la mise en place d'une solution adaptée. Le travail de sensibilisation mis de l'avant par le gestionnaire s'inscrit ainsi dans une perspective d'information et de responsabilisation des acteurs en itinérance.

Pour être plus efficace, la sensibilisation doit, à mon avis, être appuyée par des faits. Par exemple, il y a quatre ans, à la demande de la ville, a été créé un service d'hébergement d'urgence par période de grands froids. Ce service visait à s'assurer que toutes les personnes dans la rue puissent avoir accès un à toit les soirs de froids. Une équipe de quatre intervenants du CSSS était mandatée pour répondre aux appels des intervenants communautaires ou des policiers qui désiraient trouver un hébergement pour une personne itinérante n'ayant pas accès à un refuge, faute de place.

Or, deux ans plus tard, en me référant aux statistiques des refuges, je constate qu'à l'exception de quelques soirs en trois ans, les refuges n'ont jamais affiché complet. Selon moi, nous avions créé un service pour un problème qui n'existait pas réellement. Le vrai problème venait plutôt du fait que les refuges refusaient l'accès de façon temporaire ou permanente à des personnes itinérantes. Ainsi, le travail de sensibilisation que j'ai effectué auprès des refuges a consisté à leur faire prendre conscience qu'ils ont la responsabilité d'accueillir les personnes itinérantes. De plus, je voulais les amener à réaliser qu'il était nécessaire d'avoir des motifs très sérieux pour refuser

l'accès à vie à un individu et que des interventions pouvaient être faites (ex. arrêt d'agir pour éviter l'explosion de comportement) avant d'en venir à une solution de dernier recours comme l'interdiction d'accès à l'ensemble des refuges de la ville.

En travaillant de concert avec les refuges, il a été possible d'appréhender le problème différemment.

Considérant que les refuges pouvaient faire un pas de plus pour réduire au maximum l'expulsion des personnes itinérantes de leur ressource, de façon temporaire ou à vie, le service d'appel téléphonique pour l'hébergement d'urgence n'était plus nécessaire. Un service de répit-hébergement a plutôt été mis en place pour les cas d'exception, soit les personnes qui se sont vues refuser l'accès aux refuges pour des motifs sérieux. Ce service aura pour objectif de favoriser graduellement la réintégration de ces personnes dans les grands refuges.

La responsabilisation des acteurs pour une meilleure offre de services

La déresponsabilisation des institutions du réseau public envers les personnes itinérantes génère des carences de services et contribue à l'aggravation des problèmes vécus. Prenant appui sur un exemple concret lié à la convalescence des personnes itinérantes hospitalisées, le gestionnaire souhaite sensibiliser le réseau de la santé et des services sociaux à s'impliquer dans la continuité des services à offrir à cette clientèle.

Dans la même logique de sensibilisation, une intervention a été faite auprès de l'Agence au sujet de certaines personnes itinérantes qui se trouvent dans l'obligation de vivre leur convalescence dans un refuge après avoir obtenu précocement leur congé de l'hôpital. Or, ce lieu s'avère inapproprié pour des personnes dont l'état cognitif et physique nécessiterait des soins plus spécialisés. Impuissants devant la lourdeur du problème, les intervenants des refuges n'ont parfois plus d'autres choix que d'expulser ces personnes qui se trouvent alors à la rue. En tant qu'Équipe itinérance, nous constatons que personne ne répond à leurs besoins.



opaopa, 2013. Certains droits réservés. CC

Il faut donc continuer à sensibiliser le réseau de santé et de services sociaux et lui rappeler sa responsabilité d'assurer des services à cette population.

Susciter la tolérance des acteurs en leur apportant du soutien

Les réactions d'intolérance à l'endroit des personnes itinérantes sont souvent le reflet d'un sentiment d'impuissance face à l'impasse dans laquelle se retrouvent les acteurs. L'exemple suivant illustre comment le soutien apporté par l'Équipe a permis de susciter la tolérance d'un acteur et de résoudre la situation problématique.

Pour favoriser les collaborations avec les ressources, il est essentiel de leur apporter un soutien dans leurs interventions auprès de la clientèle itinérante. Notre collaboration avec une ressource d'hébergement de convalescence représente une illustration intéressante d'une situation où le soutien apporté par l'Équipe a permis de résoudre un problème en lien avec le comportement des

personnes itinérantes hébergées. Le personnel traitant se trouvait confronté à des individus qui dérangeaient par leur comportement (état d'ébriété, par exemple). Ces situations se soldaient la plupart du temps par une expulsion des individus dérangeants. Nous avons soutenu le personnel traitant de façon à trouver des moyens d'éviter de recourir à l'expulsion. La solution a consisté à imposer un cadre de conduite plus strict en ne tolérant pas les écarts de comportements qui risqueraient de déstabiliser l'ensemble de la ressource.

Considérant que l'intolérance est souvent le fruit d'une impuissance vécue en regard des problèmes complexes des personnes à la rue, le gestionnaire désire s'allier avec le milieu policier pour le sensibiliser à la réalité de ces personnes et le soutenir dans la mise en place de solutions mieux adaptées. Grâce à cette alliance, il estime que l'Équipe sera mieux en mesure de sensibiliser les policiers au fait que la législation en matière de santé et de services sociaux limite les possibilités d'intervention auprès de personnes itinérantes présentes dans l'espace public.

Depuis, environ deux ans, nous travaillons davantage en lien direct avec les policiers. Auparavant, l'Équipe se tenait à distance, craignant que les personnes itinérantes associent leur travail à celui des policiers.

Or, nous avons intérêt à développer des liens privilégiés avec les policiers, et plus particulièrement ceux des postes de quartier situés dans les secteurs où l'on retrouve les personnes itinérantes.

Selon une étude de la chercheuse Céline Bellot, les personnes itinérantes reçoivent plus de contraventions que la population générale et sont davantage judiciairisées. Il y a donc tout un travail de sensibilisation à effectuer auprès de policiers. Par exemple, il faut amener les policiers à saisir qu'une personne itinérante ayant des pertes cognitives n'est pas en mesure de comprendre pourquoi elle a reçu une contravention et qu'il y a, par conséquent, de fortes chances qu'elle se trouve de nouveau en situation d'infraction. Nous demandons aux policiers de nous téléphoner lorsqu'ils sont aux prises avec des personnes itinérantes dérangées ou dérangeantes, afin que nous puissions trouver ensemble une solution. Notre

collaboration sur le plan de l'intervention sociale constitue sans aucun doute un apport au travail des policiers.

En développant des liens soutenus avec les policiers, nous désirons aussi les sensibiliser aux limites de nos interventions. Nous sommes confrontés à des situations où la personne est jugée apte, bien qu'elle soit dérangeante pour les citoyens. Dans ces circonstances, notre capacité d'intervention est très limitée. Petit à petit, nous espérons que les policiers saisiront et sensibiliseront leurs collègues qu'il ne s'agit pas d'un manque de volonté de la part de l'Équipe, mais bien d'une limite liée au système de santé et de services sociaux.

Sensibilisation et responsabilisation par la gestion des tensions dans l'espace public

La cohabitation dans l'espace public d'acteurs aux intérêts différents est propice à l'éclosion de conflits. Le gestionnaire relate une situation de tension où, pour susciter le rapprochement entre les deux parties, le gestionnaire soutient que chacun doit reconnaître sa part de responsabilité dans l'apparition du litige. La sensibilisation des deux acteurs va consister, pour l'un, à prendre acte de la nécessité de faire preuve d'une plus grande tolérance et, pour l'autre, d'assurer un plus grand encadrement de la clientèle ayant des comportements dérangeants.

Sur le plan de la gestion des tensions dans l'espace public, l'Équipe, mais aussi et de façon plus large le CSSS, sont grandement impliqués. Par exemple, nous sommes intervenus dans le cas d'un conflit lié à l'arrivée d'un organisme communautaire à

proximité d'un secteur commercial. La présence d'une clientèle marginale aux prises avec des problèmes sévères de toxicomanie a tôt fait de susciter l'indignation du propriétaire d'un restaurant situé en face de l'organisme. Il faut dire que certains utilisateurs de l'organisme adoptaient effectivement des comportements dérangeants.

En tant que représentants du CSSS, nous voulions être partie prenante de la gestion de ce conflit en compagnie des principaux acteurs concernés (l'organisme, le propriétaire du restaurant, la direction de l'université située à proximité et la Table de concertation du quartier). Notre première intervention a consisté à entamer un dialogue avec le restaurateur qui exigeait d'emblée que l'organisme déménage dans un autre lieu. Il fallait amener cet acteur à saisir que cette solution était extrême et qu'il était possible de mettre en place d'autres solutions. La reconnaissance de la part de responsabilité de l'organisme dans le conflit a favorisé une plus grande ouverture à la discussion de la part du restaurateur. Notre contrepartie à une plus grande tolérance de la part du restaurateur était de lui assurer que l'organisme allait reprendre le contrôle du dérapage. Nous avons ainsi sensibilisé



danjager, 2013. Certains droits réservés. CC

l'organisme au fait qu'il était nécessaire d'adopter certaines règles de conduite, tant à l'intérieur qu'à proximité de la ressource.

En somme, je considère que la gestion de tensions doit être orientée vers la résolution de problème. Il faut pour cela être en mesure de savoir qui mobiliser pour en venir là. Appartenir à un établissement du réseau de la santé et des services sociaux nous confère une certaine crédibilité. Les gens semblent nous déléguer le leadership dans ces situations, comme s'ils nous reconnaissaient une forme d'autorité. Nous avons sans doute contribué à construire cette reconnaissance en nous impliquant activement dans

plusieurs cas de tensions dans l'espace public. De fait, les citoyens et intervenants des ressources n'hésitent pas à nous contacter et nous réagissons rapidement pour apporter des solutions. **Un moyen efficace de réduire les tensions dans l'espace public est d'informer correctement les acteurs impliqués.** Plusieurs situations conflictuelles ont été amplifiées par une interprétation erronée de la situation. Notre rôle consiste à rétablir les faits pour faire contrepoids à la désinformation souvent véhiculée au sujet des personnes itinérantes.

Sensibilisation : responsabilité partagée?

Souvent perçus comme des agents de répression, les policiers sont pourtant fréquemment impliqués dans des interventions visant la sensibilisation des citoyens. Le gestionnaire précise que les policiers ont joué un rôle significatif de sensibilisation auprès des personnes itinérantes pour réduire les tensions engendrées par leur présence à proximité du restaurant évoqué précédemment. Ce regard sur le rôle des policiers sous-tend que le travail de sensibilisation ne doit pas être considéré comme une responsabilité exclusive à l'Équipe.

Pour la gestion des tensions dans l'espace public, je crois que nous ne devons pas hésiter à impliquer les policiers dans le processus de sensibilisation. Le rôle du policier ne se limite pas à la remise de constats d'infraction. Dans le conflit entre le restaurateur et l'organisme communautaire, les policiers ont fait beaucoup de sensibilisation auprès des utilisateurs de la ressource. Ils ont pris le temps d'expliquer que leurs comportements pouvaient générer des plaintes de la part des clients du restaurant et qu'après plusieurs plaintes ils seraient dans l'obligation de sévir. Les

policiers du poste à proximité de notre CSSS sont très au fait des enjeux liés aux tensions dans l'espace public. Conséquemment, nous pouvons compter sur leur soutien dans ces situations litigieuses. L'apport des policiers comme agents de sensibilisation est cependant fragile. En effet, il suffit qu'un rapport entre un policier et un itinérant conduise à une arrestation plus musclée pour que tout le lien de confiance soit à reconstruire.

Conclusion

Ce récit a porté un regard sur le travail du gestionnaire d'une Équipe se situant à l'interface des acteurs en itinérance. Dans cette position d'interface, le gestionnaire a pu reconstruire les ponts avec les acteurs du milieu en proposant des modalités de collaboration centrées sur une communication plus efficace et sur l'implication active des directions des établissements concernés. Cette volonté de sensibiliser les acteurs à l'importance de se responsabiliser en regard de l'offre de services aux personnes itinérantes et à s'adapter davantage à leur réalité repose sur les rôles de soutien et de médiateur pour la résolution de problèmes et de conflits.

Équipe itinérance CSSS Jeanne-Mance

Mots clefs : accès aux services, collaboration interprofessionnelle.