

Version intégrale



# Le Gîte Ami

Centre d'hébergement et de soutien temporaire  
pour personnes sans-abri en Outaouais québécois

## La relation au cœur de notre action

### Planification stratégique 2011-2015

Organisme communautaire autonome subventionné en parties par :

Agence de la santé  
et des services sociaux  
de l'Outaouais

Québec 

Société  
d'habitation

Québec 



Centraide  
Outaouais



Ville de  
Gatineau

## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| Mot du président .....   | 3  |
| Mot du directeur général .....   | 4  |
| Origines .....   | 5  |
| Mission, vision, valeurs .....   | 6  |
| Mission.....   | 7  |
| Vision.....  | 8  |
| Valeurs .....  | 9  |
| Pour un humanisme engagé et solidaire.....   | 10 |
| Orientation générale.....  | 10 |
| La détresse sociale et les usagers .....   | 10 |
| L’action bénévole, les intervenants/tes et les employés/ées, nos partenaires ..... | 11 |
| Conclusion .....   | 12 |
| Démarche méthodologique .....  | 13 |
| Rétrospective.....   | 15 |
| Perspectives.....  | 17 |
| Prospective.....   | 19 |
| 1. Le regard des usagers.....  | 19 |
| 2. Les besoins des employé-e-s.....  | 21 |
| 3. L’action citoyenne .....  | 23 |
| 4. Les intérêts des partenaires .....  | 25 |
| Notre définition identitaire de l’itinérance.....                                  | 28 |
| L’action bénévole et l’animation .....   | 31 |
| L’action bénévole au Gîte Ami — quelques pistes historiques .....                  | 31 |
| Les domaines actuels de bénévolat .....  | 31 |
| Idées maîtresses par rapport au bénévolat au Gîte.....                             | 31 |
| Les avantages du bénévolat .....   | 32 |
| Les modalités du bénévolat.....  | 32 |
| À venir dans le court et moyen terme .....   | 32 |
| L’animation dans la mission du Gîte Ami .....                                      | 33 |
| Conclusion – Des pistes et des cibles stratégiques .....                           | 35 |
| Annexe 1 : Tableau synoptique de la planification stratégique 2005-2009.....       | 37 |
| Annexe 2 : Tableau synoptique de la planification stratégique 2011-2015.....       | 40 |

## Mot du président

C'est avec enthousiasme que j'ai répondu à l'appel d'un des fondateurs du Gîte Ami, le frère Réjean Gadouas, à me joindre au conseil d'administration de ce bel organisme au printemps de l'année 2009.

Au fil des mois, je me suis rendu compte que Le Gîte Ami avait tout un héritage, tout un capital de bienveillance, qu'il mettait en œuvre dans la réalisation de sa mission. J'ai vu que l'œuvre du Gîte était fondamentalement une action *d'être quelqu'un pour quelqu'un*. Même si nous fournissons gîte, repas, vêtements et conseils aux personnes qui se présentent à nous – tout cela est nécessaire et bon – nous offrons aussi une présence humaine, une écoute, et un espace de dignité.

Il y a des moments où cet idéal se réalise pleinement, et d'autres moments où nous semblons nous éloigner de ce que nous savons et voulons faire. Malgré ses imperfections et ses défis, Le Gîte Ami souhaite vivre de plus en plus — dans le concret de son quotidien — en accord avec ses valeurs fondamentales.

En acceptant de piloter le comité de planification stratégique, j'ai voulu nous lancer le défi d'aller à la racine des choses: de questionner le pourquoi, le comment et l'historique de nos valeurs et pratiques afin de mieux les saisir et accomplir. Il était temps

de faire le point sur le chemin parcouru afin de voir si nous progressions dans l'atteinte des objectifs qui sont au cœur de notre mission depuis 1983.



En regardant notre passé depuis cinq ans, en analysant notre présent, nous nous offrons le tremplin qu'il faut pour nous lancer dans notre avenir. Mais plus qu'un lancement vers un avenir incertain, le comité de la planification stratégique a réussi, grâce à ses consultations, son analyse et son discernement à mettre sur pied un plan précis et mesurable qui nous guidera dans les années à venir.

Je tiens à remercier les membres du comité, Alain Bélanger, Michel-Pierre Leclerc et Luc Villemaire, pour leur participation à cet exercice de planification, une période intense de plus d'un an où tout a passé sous la loupe. Ensemble, nous avons mis le temps, l'énergie, la détermination et même la véhémence qu'il fallait pour arriver au bout du terme avec un document qui nous recentre sur le cœur de notre mission. Merci aussi à Sanae Cheqouf, notre "sage-femme stratégique", qui a su, avec ses analyses, ses synthèses et son acharnement, nous aider à accoucher de ce document dont nous sommes fiers.

**Le président, Gilles Cloutier**

## Mot du directeur général

La planification stratégique est un exercice aussi moderne qu'indispensable pour toute forme d'organisation qui veut assurer une cohérence entre les origines, le cheminement et le devenir. Trop souvent nous rivons nos yeux sur l'arbre sans prendre le temps d'un recul approprié pour mieux examiner la forêt. Cette démarche de planification nous procure l'occasion de jeter un regard sur ce que nous faisons et d'en prendre la mesure à l'égard d'un ensemble au sein duquel nous agissons. Elle tente de cerner les enjeux et d'anticiper les défis à venir. La stratégie, quant à elle, consiste à établir les cibles, à évaluer les moyens, les contraintes, pour parvenir à des résultats qui soient à la hauteur de nos attentes.



Malgré son caractère théorique, la planification stratégique ne se pose pas comme un outil statique. Autrement, il s'agit d'un échec. Notre planification stratégique s'inscrit dans une dynamique. Au moment de rédiger ce document, son contenu est déjà sur le chemin des pratiques. Des décisions sont déjà en exécution. Des travaux sont déjà le reflet des réflexions qui se sont traduites en intentions puis en actions. J'éprouve une grande fierté de participer à une expérience aussi enrichissante que pertinente pour Le Gîte Ami.

Ce fut un privilège de côtoyer les membres du Comité de la planification stratégique. Pendant plus d'une année, ces penseurs ayant toute l'apparence de « pelle-teux » de nuages m'ont fait la grâce de faire naître, de leurs débats souvent véhéments, des pensées créatrices aux couleurs de l'humanisme et de l'espérance. Pour paraphraser Richard Séguin, un rêve, lorsque partagé, se transforme en projet. J'ose croire que ce projet, incarné par Le Gîte Ami, nous rassemble suffisamment autour de sa mission pour que nous réalisons nos aspirations.

Je vous souhaite une bonne lecture, mais surtout, je vous souhaite d'y prendre une part active et constructive.

**Luc Villemaire**

## Origines

Le 19 juillet 1983, Annie-Claude Scholtes, Jean-Louis Morin, Gilles Marcoux et Nicole Roy obtiennent les Lettres patentes d'un tout nouvel organisme, nommé Le Gîte Ami. Vingt-huit années plus tard, les objets signifiés dans cette requête initiale demeurent les fondements de la mission de cet organisme communautaire :

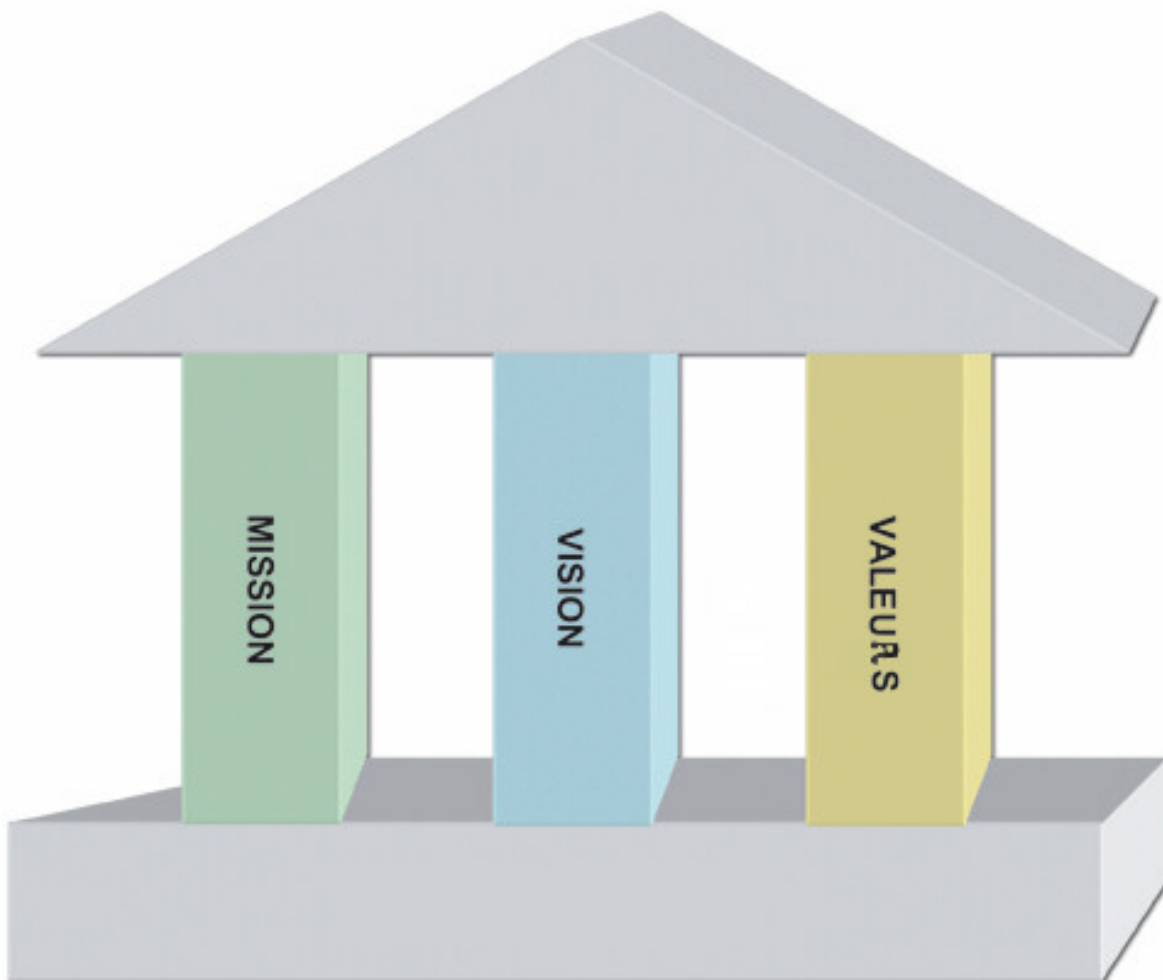
- 1. Mettre sur pied et administrer un centre d'hébergement temporaire pour personnes itinérantes;**
- 2. Offrir un service adapté aux personnes qui sont de passage. Ce service tentera d'offrir un support selon le besoin;**
- 3. Promouvoir à long terme la prise en charge de la personne à travers un processus d'animation;**
- 4. Collaborer avec d'autres organismes en utilisant les ressources du milieu.**



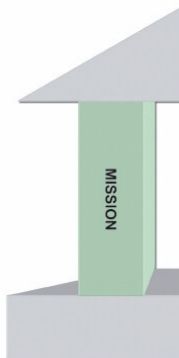
Les squatters du Creekside en 1951

## Mission, vision, valeurs

Les définitions qui suivent ont fait l'objet d'une intense réflexion. Il est apparu indispensable aux membres du Comité de la planification stratégique d'établir un sens à ce que nous faisons en prenant le temps de nommer les conditions fondamentales qui motivent Le Gîte Ami dans sa démarche et ses actions.



## **Mission**



### **Notre œuvre première**

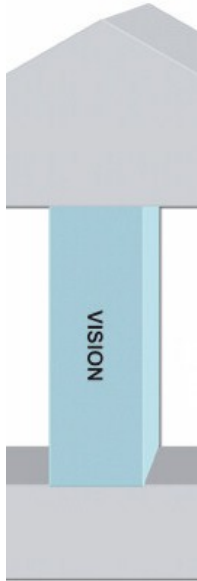
Le Gîte Ami est une œuvre communautaire auprès de personnes confrontées à des difficultés liées à l'exclusion sociale et à l'itinérance. En partenariat avec les organismes du milieu, il dispense ses services sans préjugé, dans le respect de la dignité humaine et en favorisant un processus d'intégration sociale.

### **Les moyens utilisés**

- Le Gîte Ami gère et anime un centre d'hébergement temporaire qui accueille les personnes itinérantes, sans-abri et démunies.
- Il offre un service adapté aux personnes qu'il accueille. Ce service vise à offrir un support selon le besoin.
- Il contribue à la promotion de la prise en charge et de la réinsertion sociale de la personne aidée, par un processus d'animation, dans le respect des potentiels et des limites de chacun, en fonction de leur volonté.
- Il collabore avec d'autres organismes afin de compléter le soutien de la personne aidée.

## Vision

Ce que nous souhaitons être  
et ce que nous visons; l'idéal  
à atteindre...



### Un constat de fait

Le Gîte Ami part du constat que l'itinérance est un fait dans notre société. Bien que nous appuyions sans réserve les groupes et les personnes qui luttent contre les causes structurelles de l'itinérance, notre action spécifique se situe dans l'accueil et l'accompagnement de la personne itinérante, sans-abri ou démunie.

### Une mobilisation citoyenne

Le Gîte Ami est une œuvre fondée sur l'action bénévole citoyenne. Des personnes de tous les horizons contribuent au Gîte par le don de leur temps, de leurs énergies et de leurs ressources matérielles et financières. Nous avons une structure d'accueil (un comité d'action bénévole et d'animation ainsi que du personnel attiré) afin d'encourager et d'encadrer cette solidarité communautaire.

### La relation au cœur de notre action

Le court séjour des usagers au Gîte Ami, celui-ci étant un refuge temporaire, nous impose un défi de taille. Celui de prendre conscience que tout ce qu'on dit et tout ce qu'on fait doit contribuer à la qualité de nos rapports humains dans notre accueil et notre intervention. Ce défi, nous y faisons face avec l'objectif d'*être quelqu'un pour quelqu'un* et en utilisant une communication bienveillante<sup>1</sup>.

### Promotion de la dignité<sup>2</sup> et de la liberté des personnes

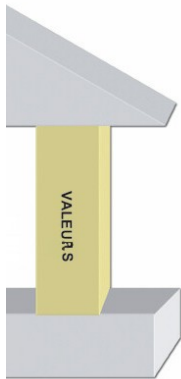
Le Gîte Ami reconnaît la dignité fondamentale de toutes les personnes qui viennent vers nous. D'une part, nous éduquons à la citoyenneté et favorisons la participation sociale – par exemple en les impliquant dans les décisions qui concernent leurs 'vivre ensemble'. D'autre part, nous les accompagnons dans les changements qu'elles souhaitent pour elles-mêmes. Nous les référons, au besoin, aux ressources de la communauté (continuum de service).

<sup>1</sup> La communication bienveillante, aussi appelée « communication non-violente », est une méthode visant à créer des relations fondées sur l'empathie, la bienveillance, la coopération harmonieuse et le respect de soi et des autres.

<sup>2</sup> La dignité de la personne humaine est le principe selon lequel une personne ne doit jamais être traitée comme un objet ou comme un moyen, mais comme une entité intrinsèque. Elle mérite un respect inconditionnel, indépendamment de son âge, de son sexe, de son état de santé physique ou mentale, de sa condition sociale, de sa religion ou de son origine ethnique. (Source : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Dignite.htm>)

## Valeurs

Les valeurs du Gîte Ami doivent guider toutes nos relations humaines, entre employés, usagers, conseil d'administration, bénévoles, partenaires, etc.



### Notre vision de l'être humain

Nous sommes tous des personnes :

- Avec une dignité fondamentale;
- À plusieurs dimensions : physique, psychologique, sociale et spirituelle;
- En cheminement et recherchant ce qui est mieux pour soi-même et pour les autres;
- Uniques, ayant droit à la différence, et dignes d'acceptation par l'autre.

### Nos rapports avec l'autre

Notre vision de l'être humain nous amène à :

- Accueillir l'autre dans le cheminement qu'il vit. Nous y participons judicieusement, chacun selon son rôle et mandat;
- Agir avec compassion, tout en veillant au bien commun et aux règles qui encadrent notre **vivre-ensemble**;
- Veiller à la sécurité...afin que Le Gîte Ami devienne un refuge dans tous les sens du mot. Nous voyons la sécurité comme étant
  - Un état d'esprit confiant et tranquille,
  - Une absence de danger réel,
  - Une organisation favorisant cet état;
- Œuvrer à ce que la communication entre les personnes soit ouverte et empathique, qu'elle contribue à la qualité de notre vivre-ensemble.

# Pour un humanisme engagé et solidaire

Michel-Pierre Leclerc



## ***Orientation générale***

Le Gîte-Ami est une œuvre communautaire fondée sur l'action bénévole citoyenne et solidaire qui vise, par le sens de sa mission et de son action, à reconnaître la dignité des personnes itinérantes, démunies ou appauvries par la promotion de leurs droits humains soit leurs droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux.

Son action se situe dans un contexte d'intervention ou l'accueil inconditionnel de ce qu'elles sont et vivent vient répondre en priorité à leurs besoins de base sur le plan relationnel et physique par des bénévoles et des intervenants et intervenantes qui partagent cet esprit.

Si l'action bénévole citoyenne et solidaire préside à l'esprit de compassion et de respect de la dignité des usagers dans lequel veut se vivre et se faire l'intervention auprès d'eux; les bénévoles de soutien, les intervenants et intervenantes en incarnent l'âme dans leur présence de proximité auprès d'eux.

Cet accueil et cette présence sont vécus particulièrement par des intervenants et intervenantes qui partagent l'idéal de compassion essentiel à l'approche de proximité qui vise à établir des liens interpersonnels de qualité où l'utilisateur, l'utilisatrice, peut faire l'expérience '**d'être quelqu'un pour quelqu'un**'.

Enfin, cette action se prolonge par l'animation et l'accompagnement, en réponse au désir de changement qui les habite, en collaboration et en partenariat avec d'autres organismes du milieu auxquels ces personnes peuvent être référées.

## ***La détresse sociale et les usagers***

La détresse sociale d'exclusion à laquelle le Gîte-Ami veut se faire présent le confronte de manière radicale à l'impuissance devant la liberté mise en échec des personnes qui souvent se sentent privées de leur dignité personnelle.

Les mots de Jean Bédard, travailleur social et philosophe québécois, nous servent pour décrire cette réalité de l'exclusion sociale et la détresse qui en découle :

« La détresse sociale se définit comme un état de pauvreté économique, culturelle et sociale qui perdure au point d'entraîner un effondrement de l'estime de soi, plus précisément, la disparition d'une parole efficace, d'une parole audible, d'une parole qui espère être entendue et produire des effets. »

Et il continue : « L'humiliation est une violence sur tout l'être corporel, elle déracine non seulement la personne de sa communauté mais la déracine d'elle-même par la honte de soi qu'elle engendre. La privation de langage est capitale, car elle empêche le sentiment de prendre le chemin de l'expression.

Le misérable se considère comme vide d'être – alors qu'en fait il est probablement plus proche de l'être nu que le riche.

La détresse sociale résulte de l'interaction de deux dynamiques : une dynamique sociale qui tend à exclure certaines personnes; puis, cette dynamique est progressivement intériorisée de telle façon qu'on finit par participer bien malgré soi à sa propre exclusion. Au bout du compte, nous avons affaire à un double verrouillage : de l'extérieur, par l'exclusion de l'autre, de l'intérieur, par l'exclusion de soi. Par exclusion, nous n'entendons pas forcément l'exclusion du travail, mais celle de la dignité humaine, du langage, la relégation hors de l'espace où une personne peut être entendue. (.....)

Celui qui trouve facile de travailler avec les pauvres n'a pas encore atteint le noyau, la misère, la détresse. Lorsqu'on touche au fond, on se heurte à un être qui a tragiquement intériorisé la manière dont on le traite socialement. Il exclut sa propre humanité parce qu'il en a été exclu. Pour être utile dans notre action auprès des plus pauvres, nous devons d'abord comprendre que la misère est un problème social et non un problème moral, ni un problème individuel ou familial, ni même un problème strictement économique. Certes, tous ces aspects sont en cause, mais l'essentiel, c'est qu'il y a une production sociale de la misère et que, donc, on ne peut vraiment réduire la pauvreté sans changer notre manière de voir. »<sup>3</sup>

### ***L'action bénévole, les intervenants/tes et les employés/ées, nos partenaires***

À partir de ce qui précède, la présence exercée par l'action bénévole, les intervenants et intervenantes ainsi que par les employés et employées en collaboration avec nos partenaires se veut une présence, à la fois, de compassion et de solidarité, non pas d'abord face à leur misère, mais face à leur dignité humaine à trouver, à retrouver ou à préserver.

Cette présence de **solidarité de compassion** face à la quête de leur dignité humaine nous invite – en priorité - à se faire 'être quelqu'un pour quelqu'un' avec chacune de ces personnes dans le dépassement de notre propre impuissance.

Ainsi, nous sommes invités à vivre et à faire 'solidarité de compassion' en nous-même avec nous-même face à l'impuissance ressentie et vécue devant la détresse sociale dont nous nous laissons être témoins et interpellés.

'**Solidarité de compassion**' entre nous – bénévoles, employés, partenaires sociaux – dans la conscience vive que nous faisons face à ce qui nous confronte le plus humainement soit la 'solitude d'isolement' dans laquelle ces personnes sont plongées.

'**Solidarité de compassion**' avec elles, ces personnes exclues, dans leur quête de leur propre sens de dignité humaine dont l'une des premières réponses consiste d'aller vers eux, d'être avec eux et d'expérimenter un 'vivre-ensemble' à l'occasion

---

3 Texte tiré de Jean Bédard, Comenius ou combattre la pauvreté par l'éducation de tous Éd. La pensée en chemin – Liber 2005, pp. 17 – 19.

de leur passage au Gîte-Ami, un 'vivre-ensemble, qui s'avère une brèche dans leur situation de 'solitude - d'isolement' que leur état d'exclusion leur fait vivre quotidiennement.

### **Conclusion**

Cet humanisme engagé et solidaire, c'est d'abord et avant tout dans le combat contre notre sentiment d'impuissance que nous le menons. Nous pouvons sûrement gagner ce combat en étant en relation directe avec cet autre dans l'exercice d'une présence de proximité qui redonne confiance et espoir.

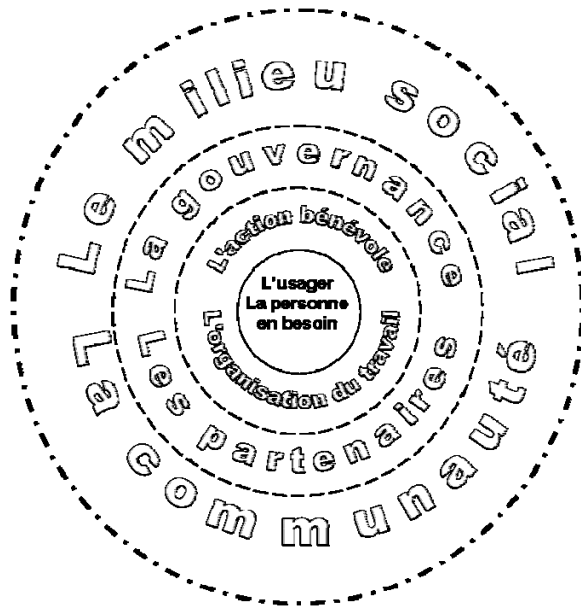


Le Comité de la planification stratégique 2010-2011  
De gauche à droite : Luc Villemaire, Michel-Pierre Leclerc,  
Sanae Cheqouf, Alain Bélanger et Gilles Cloutier

## Démarche méthodologique

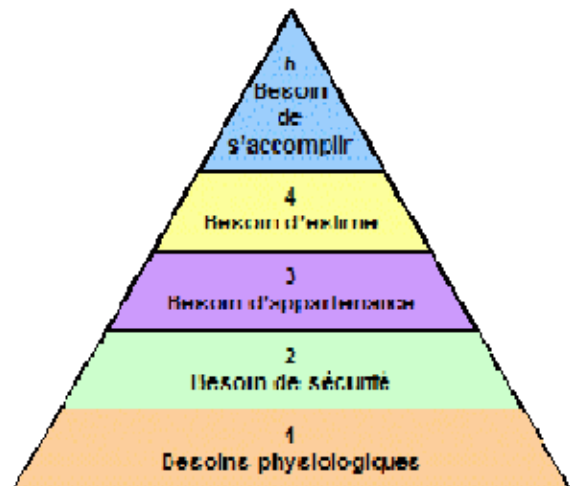
Le comité de la planification stratégique a entrepris ses travaux au début de l'année 2010. Il a pris plusieurs séances à réfléchir sur les notions fondamentales qui orientent l'organisme. Les résultats de cette réflexion furent présentés à l'assemblée générale des membres en juin 2010.

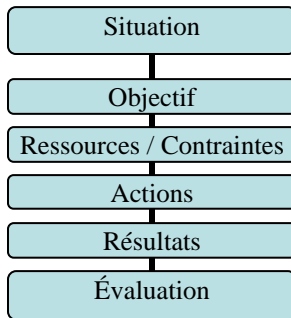
Le comité a procédé à un examen du cheminement du Gîte Ami à partir de ses racines passées, de sa situation actuelle et de son devenir. Les notions de rétrospective, de perspective et de prospective furent utilisées à cet effet. C'est ainsi que le comité a fait un examen sommaire de la précédente planification stratégique. Les résultats de cet examen se trouvent à la section *Rétrospective*. Il a ensuite reçu de la direction générale un constat sur l'état actuel des choses, que l'on retrouve à la section *Perspective*.



Quant à la *Prospective*, le comité de la planification stratégique a rapidement conclu que le devenir du Gîte Ami devait reposer sur une consultation générale de tout ce qui constitue la dynamique de cet organisme communautaire. C'est ainsi qu'au cours des mois d'octobre et de novembre 2010, une série de consultations furent menées auprès des usagers, par un 'focus group', des employé-e-s, des membres adhérent et des bénévoles, des partenaires communautaires (par voie de correspondance) et des bailleurs de fonds. Il a résulté de cette consultation une quantité importante de données qu'il fallait rassembler en un tout cohérent.

Ces données ont fait l'objet d'une compilation avec l'aide de l'échelle des besoins selon la pyramide de Maslow. Pour chacun des groupes consultés, nous avons extrait, au meilleur de notre compréhension, tout ce qui pouvait concerner les besoins fondamentaux, que ce soit les besoins physiologiques (se loger, se nourrir, se vêtir, l'hygiène), les besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et même d'accomplissement.





Cet exercice a organisé la rédaction avec une certaine logique mathématique. Pour chacun des paragraphes résumant les consultations, on s'est prescrit un ordre constant (autant que possible) qui faisait état d'une situation, laquelle devait nous conduire à un objectif à atteindre, avec l'aide de ressources qui occasionnent aussi des contraintes, afin d'entreprendre des actions qui devaient conduire à des résultats qui pourraient faire l'objet d'une évaluation. Tout cela afin de nous permettre de mesurer les transformations préconisées à partir d'une situation nommée jusqu'à des changements qui nous amènent vers une nouvelle situation.

Bref, S'il y a plusieurs manières de procéder en matière de planification stratégique, ce comité a résolument choisi de prendre le chemin le plus long. Le processus pris plus d'une année, depuis les réflexions initiales, la consultation au cours de l'automne puis les exercices de compilation et d'analyse des données et des commentaires recueillis. Afin de soutenir l'envergure de cette trajectoire, le comité a bénéficié d'une ressource en la personne de madame Sanae Cheqouf, bachelière en administration. Tous nos remerciements à Sanae pour la qualité de son travail.



## Rétrospective

Incorporé en 1983, Le Gîte Ami est passé d'une action bénévole prenant racine dans son milieu à une organisation de travail aussi complexe et rigoureuse que nécessite l'importance de sa tâche.



Des exercices de planification stratégique ont déjà eu cours, en conséquence. Le dernier en date s'est inscrit alors que l'organisme émergeait d'une crise à la fois financière et de localisation. Les partenaires souhaitaient déplacer ce refuge dorénavant à vocation régionale. Les locaux devenaient trop vétustes pour les besoins. C'est dans ce contexte qu'au cours du printemps 2005, le conseil d'administration du Gîte Ami a invité des partenaires à une réflexion sur son environnement, afin de trouver des pistes d'actions pour l'avenir. Cette démarche a mené à un document de 15 pages, intitulé « Document de la planification stratégique 2005-2009 ». Ce document retraçait l'historique de l'organisme, sa mission et ses objectifs, pour aboutir à cinq cibles stratégiques accompagnées de moyens d'actions et d'échéanciers.



Le premier juin 2006, Le Gîte Ami prenait possession de ses nouveaux locaux situés au 85 de la rue Morin à Gatineau, toujours dans l'Île-de-Hull. En octobre 2007, le conseil d'administration procédait à une mise à jour de la planification stratégique 2005-2009, afin de vérifier les cibles atteintes et les démarches en cours. On produisait alors un document de sept pages afin de mettre à jour la démarche. Redonnons ici les cinq cibles stratégiques :

1. La personne est au centre de notre action. La cible consistait à redonner de la dignité et de la valeur aux personnes en soulignant l'unicité de chacune.
2. Au cœur de notre mission, l'accueil. La cible consistait à accueillir dans le respect, dans un lieu sécuritaire, sobre, digne et stable toute personne adulte vivant une impasse dans le but de l'aider le plus adéquatement et le plus rapidement possible.
3. Soutenir la personne dans ses démarches de réalisation de son plan personnel. La cible était d'identifier les besoins urgents et immédiats des personnes et être en support si nécessaire dans leurs évolutions, en concertation avec les différents acteurs.
4. Nous sommes les responsables de nos succès : il faut en être fier. La cible cherchait à compter sur une équipe d'employé-e-s, de direction et de bénévoles dynamiques qui travaillent conjointement à réaliser la mission dans un environnement stimulant.

5. Assumer notre leadership dans la région. Nous voulions être actifs au niveau de la promotion et de la sensibilisation pour toutes les causes menant à l'itinérance et à la pauvreté.

Une version schématique des thèmes, des attentes et des résultats figure en Annexe 1 du présent document, avec quelques commentaires.

En 2009-2010, un nouveau conseil d'administration s'est doté d'un nouveau Comité de la planification stratégique afin de conclure de la démarche en cours mais aussi et surtout d'initier une nouvelle démarche. Au début de l'année 2010, ce Comité, constitué de Gilles Cloutier, Alain Bélanger, Michel-Pierre Leclerc et le directeur général Luc Villemare qui les accompagnaient *ex-officio*, a tôt fait de réfléchir sur le processus comme tel.

## Perspectives

Au-delà de ces cibles stratégiques, le *Document de planification stratégique 2005-2009* a fait ressortir, de manière implicite, une certaine inquiétude à l'égard des rapports humains qui découlent inévitablement de la mission et du rôle du Gîte Ami. Devoir replacer la personne au centre de l'action, renommer la nécessité que l'accueil soit au cœur de la mission, semble une manière indirecte de signifier que tel n'était pas le cas en 2005. Le plan laisse aussi entendre que Le Gîte Ami aurait souffert d'un complexe d'infériorité, en devant se donner comme objectif d'être fier de ses succès et d'assurer son leadership en Outaouais. Au cours des dernières années, le retour de la *gouvernance associative*<sup>4</sup> s'est retrouvé confronté à une organisation du travail orientée sur les intérêts particuliers, plutôt que sur le bien commun et l'autre comme une finalité.

Face à ces constats, le nouveau Comité de la planification stratégique, en 2009-2010, a sciemment nommé cet enjeu et a signifié dès lors sa volonté de prendre résolument la direction de la compréhension, de la compassion et finalement de la bienveillance envers ceux-là même qui réalisent, autant que faire se peut, la mission du Gîte Ami au quotidien.

Où en est Le Gîte Ami en cette année 2010-2011? Si une gouvernance dynamique et une vie associative est nettement de retour, nous sommes toujours en recherche d'un équilibre financier. Au chapitre des ressources humaines, le personnel vit plusieurs transformations alors que des anciens nous ont quittés, qu'une nouvelle génération proactive émerge et qu'une restructuration de l'organisation du travail pousse en faveur d'une meilleure supervision de la qualité des services et d'un renouveau de l'action bénévole. Après bientôt cinq ans dans nos nouveaux locaux, ceux-ci ont fait la démonstration de leur efficacité autant que de certaines déficiences structurelles et conceptuelles. Nos relations avec le milieu et nos partenaires se sont aussi stabilisées, avec notre participation à plusieurs tables de concertations et de regroupements. Nous faisons partie d'un ensemble d'organisations et de services qui assurent ensemble une réponse aux besoins provenant du phénomène de l'itinérance. Bref, la table est mise pour nous redonner des orientations qui assurent notre positionnement en tant que ressource de première ligne en urgence sociale inscrite dans la lutte à la pauvreté.

C'est dans cette perspective qu'un processus de consultation a conduit à l'établissement d'une prospective pour Le Gîte Ami. En plus de nommer la mission, la vision et les valeurs, émanant de la réflexion du comité, nous avons interpellé tous les groupes intéressés par le devenir de notre organisme, en leur demandant leur perception du Gîte Ami. En tenant compte de leur connaissance et de leur expérience du Gîte Ami, nous leur demandons quelles étaient leurs attentes au cours des prochaines années comme milieu d'implication et d'engagement dans la com-

---

4 Sur le sujet de la gouvernance associative, voir entre autres Meister (1974), Laville et Sainsaulieu (1997). Voir aussi Luc Villemaire (2002) *Les organismes communautaires, Vie associative ou corporatisme?* <http://www.bervil.com/Luc/fichierspdf/Colloque2002-01.pdf>

munauté. En fonction de ces attentes, quels étaient les moyens nécessaires pour y parvenir et comment favoriser la mise en place de ces moyens pour réaliser ces attentes?

# Prospective

Suivant les consultations, le Comité de la planification stratégique a choisi de croiser deux tableaux qui expriment on ne peut mieux les enjeux et les cibles à atteindre : l'organigramme par cible concentrique; et la pyramide de Maslow. À partir du croisement de ces deux tableaux, nous avons pris en compte tous les commentaires et toutes les suggestions émises par tous les groupes, que ce soit les usagers, les employé-e-s, les bénévoles, les partenaires ou la communauté.

Nous avons aussi noté les commentaires tout au long du processus de consultation comme des informations à compiler et à analyser. Ces informations ont été rassemblées et regroupées de la même manière, sensiblement, en identifiant la situation, les objectifs, les ressources, les contraintes, les actions à mener et le mode d'évaluation à retenir.

## 1. Le regard des usagers

La rencontre qui s'est tenue avec les usagers le 19 octobre 2010 fut lumineuse. Les participant-e-s qui se sont rassemblé-e-s à la salle de conférence de l'administration ont signifié avec beaucoup d'intérêts leurs besoins de dignité. Être considéré comme des personnes, citoyen-ne-s à part entière, était un pas important vers leurs cheminements de reprise en charge. Nous avons écouté et nous avons pris des notes.

**1.1 Au chapitre des besoins physiologiques**, se loger, se nourrir, se vêtir, se laver, demeurent incontournables. L'objectif doit donc être maintenu, soit fournir une réponse adéquate à ces besoins fondamentaux. Pour ce faire, les ressources du Gîte Ami doivent être maintenues, notamment à l'aide du soutien des partenaires. On reconnaît qu'à ce chapitre, la contrainte est d'abord et avant tout financière. En conséquence, les participant-e-s nous ont amené à préconiser comme moyen d'action le maintien de la rigueur de notre administration. Nous devrions pouvoir mesurer le résultat de cette action par la récurrence de notre service principal de base, le refuge pour les sans-abris et les itinérant-e-s.

Maintenir le refuge temporaire avant toute autre mesure de développement

**1.2 Au chapitre des besoins de sécurité**, les usagers ont signalé toute l'importance de cet élément au sein de nos services. Se sentir en sécurité est une des premières qualités qu'ils trouvent au Gîte Ami. Notre objectif consiste donc à veiller au maintien de cette sécurité, tant comme un état de fait que comme un sentiment d'être. Pour ce faire, nous devons promouvoir la valeur de respect qui est préalable aux attitudes et aux comportements de sécurité. En contrainte, on constate que le bâtiment et son pourtour sont tout autant des potentiels que des limites en matière de sécurité. Par ailleurs, il n'y a pas de mesures physiques de sécurité qui peut compenser l'acquisition de valeurs, d'attitudes et de comportements qui assurent la sécurité des biens et des personnes. On en est donc venu à suggérer que le modèle de communication avec bienveillance soit enseigné à tou-te-s. Nous devrions pouvoir mesurer le résultat de

Enseigner la communication avec bienveillance

cette action en examinant combien d'enseignements auront été prodigués, de même qu'en observant la diminution des méfaits et des vandalismes.

**1.3 Au chapitre des besoins d'appartenance**, Le Gîte Ami a toujours été confronté à sa vocation de servir de refuge temporaire tout en cherchant à réhabiliter des personnes à l'égard de leur sentiment de citoyenneté. Développer des liens identitaires est donc un paradoxe, car nous voudrions que ces personnes se dégagent ultimement du besoin d'un refuge temporaire. Par notre accueil et nos efforts à reconstruire les liens, nous observons que des usagers finissent pas s'identifier à notre organisme comme un lieu d'appartenance. Les usagers nous ont exprimé combien ils cherchaient un lieu où ils pouvaient se sentir en famille. Pour eux, nous devons établir et maintenir un bel accueil. Pour ce faire, nous devons repenser notre procédure d'accueil et intégrer tous les employé-e-s et les bénévoles dans cet enjeu. On se doit toutefois de nommer, en guise de contrainte, le morcellement de l'équipe du Gîte Ami en huit (8) groupes<sup>5</sup>, un morcellement qui conduit souvent à des incohérences ou à un manque de cohésion qui ne favorise pas le sentiment d'appartenance. Nous devons donc faire le suivi des suggestions des usagers, notamment à l'aide d'un registre à développer et à maintenir en matière d'accueil. Nous proposons aussi de transporter la gouvernance du Gîte Ami vers les usagers, comme un exercice de citoyenneté à rapprocher d'eux. Nous pourrions évaluer les résultats de cet objectif par un sondage.

Redonner notre écoute et notre accueil aux usagers, comme le premier lieu de leur droit de cité.

**1.4 Au chapitre des besoin d'estime**, les usagers ont témoigné avoir besoin de se sentir respectés et appréciés en tant que personnes. L'objectif de cette planification stratégique doit donc viser une reconnaissance à l'égard de leurs contributions. Les ressources disponibles pour ce faire sont les formes de programmations que nous pouvons développer afin d'assurer un suivi adéquat au cours de leurs séjours. Les contraintes sont les motivations des employé-e-s appelé-e-s à gérer ces programmes. Nous devrions donc mettre en vigueur un programme de séjour qui tient compte des potentiels des usagers.<sup>6</sup> Nous pourrions aussi célébrer, planifier et exécuter des activités qui renforcent l'estime des uns et des autres. Nous pourrions évaluer les résultats de cet objectif par la mesure des admissions et des rendements aux nouveaux programmes de contributions en séjour.

Offrir une place distincte à l'action des usagers au cours de leurs séjours au Gîte Ami.

**1.5 Au chapitre des besoins d'accomplissement**, les usagers nous ont laissé savoir qu'ils souhaitaient pouvoir s'épanouir de manière différente à l'égard du conformisme social. Y a-t-il une place pour la différence dans cette société? Dans le respect de cet enjeu, nous avons pensé qu'il est essentiel de leur offrir les moyens de les amener à réfléchir sur le sens de leur vie. Les activités mensuelles de réflexion, offerte par Sr Danielle Pelletier au Comité des usagers, méritent d'être maintenues et encouragées. Dans une

Augmenter le service d'éducation populaire.

5 Trois quarts jour, soir, nuit, semaine, fin de semaine, intervention, soutien, administration. C'est sans compter les travailleurs, les bénévoles, etc.

6 Longtemps, Le Gîte Ami a eu comme tradition d'intégrer employé-e-s, bénévoles et usagers dans une diversité d'activités d'actions et de tâches. Basée sur de bonnes intentions, cette intégration a eu pour effet d'amener une confusion de rôles qui a eu des effets néfastes à moyen et long terme.

pareille démarche, la contrainte est la fluidité des participant-e-s, qui changent souvent par la nature même de notre service d'hébergement temporaire. Mais somme toute, pour soutenir cet objectif de réflexion, nous recommandons d'augmenter le nombre de bénévoles et d'employé-e-s qui ont les habiletés requises en éducation populaire. Nous pourrions évaluer les résultats de cet objectif par la mesure du nombre de personnes actives en animation de séances de réflexion et de formation soutenant l'accomplissement de soi-même.

Le Comité de la planification stratégique conçoit que la condition humaine comporte ultimement une dimension spirituelle, associé à une conscience ou au besoin d'éternité. À ce chapitre, Le Gîte Ami a vécu à maintes reprises des situations qui nous interpellent quant à nos visions respectives sur l'infini. Un usager se demandait : « Est-ce qu'on va se souvenir de moi le jour de ma mort? ». Nous avons donc fixé aussi comme objectif de cette planification stratégique de développer plus formellement une manière d'accompagner les disparu-e-s, lorsque c'est indispensable, de se souvenir d'elles et d'eux. À cet effet, nous disposons déjà d'un mur du souvenir, en guise de ressource, inauguré en janvier 2011. En contraintes, on constate qu'on ne connaît pas assez de détails pour souligner dignement la mémoire de bien des usagers, cela, dans le respect de la vie privée. Nous pourrions donc évaluer les résultats de nos actions par l'augmentation de la quantité et de la qualité des témoignages figurant au mur des souvenirs.

Assurer aux usagers notre volonté de témoigner de leur mémoire.

## **2. Les besoins des employé-e-s**

C'est le 26 octobre 2010 que s'est tenue la rencontre de consultation des employé-e-s, au Centre diocésain avec l'animation de Michel-Pierre Leclerc. La soirée a permis de prendre connaissance des convergences et des divergences qui s'expriment au sein de l'équipe de travail. On a par ailleurs ressenti que tout n'avait pas été exploré. Un groupe d'employées a donc pris sur lui d'organiser une rencontre additionnelle qui s'est tenue le 7 février 2011. Les cibles stratégiques suivantes découlent de ces deux rencontres.

**2.1 Au chapitre des besoins physiologiques**, il y a unanimité sur l'importance d'obtenir et de maintenir de bonnes conditions de travail, tant au niveau normatif qu'au niveau salarial et même au niveau des relations humaines. Envers les services qui sont rendus, il paraît nécessaire de bien connaître les ressources externes disponibles afin de mieux référer les usagers. La propreté et l'hygiène sont aussi un enjeu de santé pour quiconque œuvre ou séjourne au Gîte Ami. Sur ces préoccupations, les employé-e-s ont signifié, parmi les objectifs, une augmentation salariale. À cet effet, la ressource est la négociation de la convention collective. La contrainte, quant à elle, réside dans les conditions financières de l'organisme, afin de permettre cette augmentation ainsi qu'assurer les conditions optimales de santé et d'hygiène. L'action à entreprendre devient donc de se donner les moyens d'augmenter les capacités financières, notamment par de la formation offerte aux employeurs. Nous pourrions donc voir ces résultats par le rehaussement des conditions de travail offertes aux employé-e-s.

Assurer une saine gestion financière qui garantit de bonnes conditions de travail.

**2.2 Au chapitre des besoins de sécurité**, les employé-e-s ont manifesté leur inquiétude à l'égard de l'augmentation de la violence et des méfaits. Nous disposons déjà de systèmes de sécurité, des caméras de surveillance, des « intercoms », des systèmes de verrouillage de portes, mais tous ces équipements demeurent incomplets et imparfaits. Tout cet outillage ne peut compenser l'indispensable collaboration et la responsabilisation à l'égard des enjeux de sécurité. L'objectif suggéré est donc de développer un esprit d'entraide entre les employé-e-s. En guise de ressource, nous pouvons organiser de la formation relativement à des pratiques exemplaires qui prévalent dans d'autres refuges. Les contraintes, quant à elles, résident dans un climat de travail caractérisé parfois par l'échange de murmures à tout venant, de propos à demi confiés, de la circulation d'informations non vérifiées qui suscitent les craintes et les préjugés avant les faits. Pour améliorer tout cela, nous préconisons de nous offrir les moyens de transformer les craintes et les reproches en formulations de besoins et de demandes, par des approches formatives en ce sens. Nous devons aussi mieux comprendre le phénomène de la violence et des méfaits. Enfin, nous devons faire preuve de prévention à l'égard des enjeux de sécurité. Nous pourrions évaluer ces résultats en mesurant comment ces formations auront été initiées et maintenues, ainsi que par un sondage d'appréciation auprès des employé-e-s.

Développer un esprit d'entraide par des formations de conscientisation.

**2.3 Au chapitre des besoins d'appartenance**, on peut sentir une certaine chaleur entre les employé-e-s, même s'il y a un certain clivage entre les nouveaux et les anciens. Des fraternités se sont développées mais c'est toujours un enjeu que d'assurer une cohésion de travail par le rapprochement de liens dans un esprit familial. Si les rencontres de toute forme entre les employé-e-s demeurent une ressource essentielle, le roulement du personnel représente une contrainte certaine à cet objectif. Afin d'assurer et de maintenir une appartenance qui soit celle des employé-e-s envers Le Gîte Ami, le comité préconise de fixer de manière régulière des rencontres sous le couvert de la simple détente et de la convivialité. Nous pourrions évaluer le résultat de cette approche par un sondage sur la question identitaire, à produire au début de cette période et à refaire à la fin de celle-ci, afin de mesurer le changement d'opinion.

Stimuler une appartenance orientée vers Le Gîte Ami, par des activités sociales.

**2.4 Au chapitre des besoins d'estime**, des employé-e-s ont manifesté leur besoin d'un plus grand respect entre eux-mêmes ainsi qu'un arrêt des préjugés. Dans cette perspective, nous devons favoriser une action avec compassion, tout en veillant au bien commun et aux règles qui encadrent notre « vivre ensemble ». C'est à la gouvernance et à la direction générale de répondre à cet objectif. Nous savons toutefois que le travail au Gîte Ami n'est jamais facile, et qu'à force de côtoyer la pauvreté et les comportements qui en découlent, une certaine intériorisation de la misère atténue le potentiel que nous représentons pour aider et soutenir l'autre. Parmi les actions possibles, nous avons ciblé tous les moments et toutes les occasions de reconnaissance pour valoriser le travail bien accompli. Une augmentation de ces activités sera notre mesure d'évaluation, ainsi qu'un sondage sur l'estime, à produire au début et à la fin de cette planification stratégique.

Reconnaître et valoriser le travail bien accompli.

**2.5 Au chapitre des besoins d'accomplissement**, ce ne fut pas banal de nommer, avec les employé-e-s, que Le Gîte Ami n'est pas uniquement

Mieux communiquer afin de nous permettre de mieux grandir ensemble.

un lieu de travail où un salaire est gagné en échange d'heures accomplies en fonction d'une description de tâches. Nous avons tou-te-s partagé-e-s notre ambition à l'effet que Le Gîte Ami soit aussi un lieu où on peut sentir qu'il est possible de s'accomplir. Nourrir ce besoin d'accomplissement demeure néanmoins un défi qui doit nous associer. Nous devons donc trouver les moyens d'offrir les conditions qui permettent cette ambition d'accomplissement. Nous disposons de cet espace commun pour réfléchir sur les moyens à prendre, même si le roulement de personnel freine nos volontés de construire autour de cet intérêt individuel et collectif. Nous allons donc nous rassembler et augmenter le développement des outils de communication, comme le site Internet, les programmes de cheminement, afin de nous donner la chance de grandir ensemble. Nous pourrions évaluer le résultat de cette approche par un sondage sur le sentiment d'accomplissement, à produire au début de cette période et à refaire à la fin de celle-ci, afin de mesurer le changement d'opinion.

Le Comité de la planification stratégique n'a pas abordé la dimension spirituelle lors de la consultation avec les employé-e-s. Conscient que les origines du Gîte Ami reposent sur des valeurs judéo-chrétiennes, d'une action bénévole issue de congrégations et de vocations sacerdotales, nous observons un kaléidoscope de croyances diverses qui côtoie une démarche de laïcisation des institutions et des organisations d'intérêt public. L'essentiel soit que quiconque s'investit au Gîte Ami s'accorde avec les valeurs de bienveillance énoncées depuis des lunes et réitérées dans ce présent document, qui s'inscrivent dans un esprit de 'laïcité de reconnaissance sociale'.

La valeur de bienveillance demeure la primauté.

### 3. L'action citoyenne

Le Comité de la planification stratégique a choisi la date du 16 novembre 2010 afin de tenir une soirée de consultation adressée aux membres adhérant à l'organisme, aux bénévoles et aux donateurs.

**3.1 Au chapitre des besoins physiologiques**, les citoyen-ne-s sont fort préoccupés de savoir si Le Gîte Ami peut mesurer des résultats en fonction des efforts fournis auprès des usagers. Y a-t-il des exemples qui démontrent qu'on peut se sortir de la rue, de l'itinérance? Cette préoccupation est beaucoup revenue. Elle nous indique l'objectif de se doter d'un système de suivi des cheminements. Elle nous indique aussi que nous devons maintenir notre sensibilisation au fait que l'itinérance est un phénomène complexe et fluide, difficile à saisir. Le logiciel SISA<sup>7</sup> représente une ressource pour le monitoring. Toutefois, les variables sont difficiles à mesurer quantitativement. Un outil devra donc être développé afin de répondre à ce besoin. Cet outil devrait nous permettre d'exposer des trajectoires de vie qui nous aideront à comprendre que Le Gîte Ami est utile à sa mission et qu'il ne contribue pas à produire des sans-abri.

Nommer les cheminements qui ont réussi.

7 Il s'agit du Système d'information pour les sans-abris, logiciel de production et de distribution fédérales, offert sans frais aux refuges à travers le Canada.

**3.2 Au chapitre des besoins de sécurité**, les citoyen-ne-s n'ont pas senti d'enjeu précis, se disant confortables lorsqu'ils se présentent au Gîte Ami. Ils notent à la fois une attitude correcte des usagers à l'égard des bénévoles, bien que ces usagers demeurent difficiles à cerner. Certes, nous demeurons vigilant à l'égard de la mixité des personnes et des rôles qui caractérisent notre « vivre ensemble ». La qualité de l'accueil est déterminant à cet égard. Elle ne touche pas que la relation entre les intervenant-e-s, le personnel et les usagers. C'est pourquoi nous envisageons de soumettre un sondage périodique de satisfaction auprès des citoyen-ne-s qui s'investiront sur des bases plus régulières, afin de mesurer leur appréciation en matière d'accueil et de sécurité.

Vérifier l'appréciation des bénévoles à l'égard de l'accueil et de la sécurité.

**3.3 Au chapitre des besoins d'appartenance**, nous savons que la participation citoyenne est à l'origine même du Gîte Ami. Il est donc essentiel d'assurer le maintien et le développement de cette participation citoyenne, comme étant au cœur de notre démarche, plutôt qu'en périphérie comme on a pu l'observer il y a quelques années encore. L'adhésion à l'organisme est sans conteste mesurable, tant par le processus formel de *membership* que par toutes les actions quotidiennes que de très nombreuses personnes font vers et envers Le Gîte Ami. Afin de faire écho à cette volonté citoyenne, nous souhaitons développer et maintenir un outil qui informe les membres et la communauté de ce qui se passe de bon autant que des enjeux plus délicats (le financement, nos liens avec nos partenaires), sur des bases régulières. Parmi les ressources actuelles, nous disposons d'un espace, d'un budget et d'un site internet pour diffuser la nouvelle. En contrainte, nous observons un manque de suivi à l'égard des offres, des dons et des demandes provenant de la population. En conséquence, le conseil d'administration a déjà choisi d'embaucher une coordination de l'action bénévole au service de soutien. Ce poste à mi-temps mériterait une charge à plein temps avec un mandat étendu à l'ensemble des besoins d'action bénévole. Nous pourrions même envisager une ressource additionnelle en communication, pour que tous les outils d'informations nécessaires fassent l'objet d'un traitement rigoureux et constant. Nous verrons, au terme de cette planification stratégique, si et comment nous aurons réussi à développer ces ressources additionnelles.

Augmenter les ressources de recrutement et d'encadrement des bénévoles.

**3.4 Au chapitre des besoins d'estime**, les participant-e-s à cette consultation se sont dit d'emblée très fiers d'être membres du Gîte Ami ou de s'y investir avec la conviction qu'il s'agissait d'une bonne chose à faire. Nous avons toutefois détecté qu'il serait approprié de mieux faire connaître l'ensemble de notre organisation à toute cette action citoyenne qui semble souvent surprise d'apprendre l'envergure et la diversité des services que nous offrons. Nous souhaitons aussi que les employé-e-s puissent mieux reconnaître la valeur et la contribution des membres, des bénévoles et des donateurs. Faute de suivi continu, faute d'encadrement, un bénévole peut perdre sa motivation et mettre de côté son engagement. Notre projet d'action va donc s'orienter vers un programme d'intégration des bénévoles et de sensibilisation des employé-e-s. Nous souhaitons aussi que soit développé un programme de reconnaissance de l'action bénévole, en collaboration avec les centres d'action bénévole dont c'est la mission première.

Mieux former et valoriser les bénévoles et mieux sensibiliser les employé-e-s.

**3.5 Au chapitre des besoins d'accomplissement**, nous observons que l'action bénévole et citoyenne est en soit une forme très concrète d'accomplissement. Il suffit donc de nous donner les moyens de faire rayonner les témoignages et les accomplissements pour mieux refléter ce volet. On a aussi suggéré de développer un système de parrainage de nouveaux bénévoles par des anciens. Un comité du conseil d'administration, chargé de l'action bénévole, doit servir de lieu de réflexion à cet effet. On peut souhaiter que ces mécanismes soient mis en place au cours de la présente démarche.

Témoigner des actions bénévoles et d'associer les anciens et les recrues.

On a abordé sommairement la dimension spirituelle lors de la consultation citoyenne. Ce fut l'occasion de signifier une préoccupation quant aux souvenirs et aux témoignages des personnes disparues. L'ultime, c'est ce qui appartient à chacun d'entre nous, individuellement. Mais collectivement, c'est à partir de notre préoccupation envers le sort de l'autre que Le Gîte Ami a pris naissance et l'action citoyenne en fut le moteur. Retenons ce lien en pensée dans notre démarche.

#### **4. Les intérêts des partenaires**

La consultation avec les partenaires du Gîte Ami s'est faite en deux temps. Nous avons sollicité plus particulièrement les quatre (4) principaux bailleurs de fonds à une rencontre personnalisée qui s'est tenue le 25 novembre 2010. Sans le soutien financier de l'Agence de Santé et des Services sociaux de l'Outaouais, de Centraide Outaouais, de la Société d'habitation du Québec et de la Ville de Gatineau, Le Gîte Ami ne pourrait offrir ses services. Parallèlement, nous avons acheminé une correspondance à tous les organismes communautaires, privés et publics qui font affaire avec Le Gîte Ami et sans lesquels nos efforts seraient vains. Nous sommes imbriqués dans un réseau complexe d'organisations qui parvient ensemble, autant que faire se peut, à endiguer la pauvreté et l'itinérance. Nous avons donc voulu prendre en compte les propos et les commentaires de nos alliés dans cette lutte.

**4.1 Au chapitre des besoins physiologiques**, les partenaires ont signifié leur préoccupation face au maintien permanent du service d'hébergement d'urgence. Être ouvert 24 heures sur 24 et 365 jours par année représente pour eux une ressource quasi hospitalière indispensable à notre région. On a toutefois noté un besoin de repenser notre façon d'offrir nos services aux femmes. Bien que nous offrons une aile protégée avec onze (11) lits, qu'en est-il de notre mode d'accueil et de notre 'approche différenciée'? Des partenaires ont émis le souhait que nous travaillions cette problématique, notamment par de la formation aux intervenant-e-s en interaction avec certains organismes spécifiques.

Assurer notre service d'hébergement d'urgence, avec une approche différenciée.

**4.2 Au chapitre des besoins de sécurité**, les partenaires ont noté l'importance d'améliorer l'intervention offerte. On comprend qu'il y a toujours un dosage à balancer entre l'ouverture et l'accueil d'une part, la précaution et la protection d'autre part, dans un refuge comme Le Gîte Ami. Le roulement des employé-e-s est nommé comme une contrainte face à cet

Former les employé-e-s afin d'assurer une bonne compréhension des enjeux.

enjeu. On a donc suggéré qu'une mise à niveau régulière soit offerte. Les bailleurs n'ont toutefois pas réagi face aux conditions matérielles et financières requises pour assurer une réponse entièrement adéquate à ces besoins de sécurité.

**4.3 Au chapitre des besoins d'appartenance**, les organismes ont relevé combien les collaborations conduisent à une synergie<sup>8</sup> profitable à l'ensemble autant qu'à chacun. L'objectif est, au-delà de l'efficacité, la recherche d'une efficacité par la mise en commun des ressources. Pour ce faire, il est indispensable que chaque organisation se donne les moyens de prendre part à la diversité de comités et de rencontres de partenaires. Parmi les contraintes examinées, notons les missions des organismes qui semblent complémentaires alors qu'elles peuvent parfois être en contradictions. Notons aussi la dispersion des énergies dans ces forums de discussions où on peut parfois avoir l'impression que rien n'avance. Bref, si nous souhaitons tou-te-s améliorer nos collaborations, nous devons aussi reconnaître les limites des uns et des autres. Un bilan devra être produit à la fin de cet exercice sur cet enjeu.

Maintenir nos collaborations dans la mesure de nos possibilités.

**4.4 Au chapitre des besoins d'estime**, celle-ci dépend directement de notre capacité à travailler en synergie entre nous. On nous a indiqué un intérêt de nommer les bons coups et de les partager. La bonne volonté est une ressource importante, même si l'histoire des relations entre les partenaires n'est pas toujours rose. Soyons donc fiers de ce que nous réussissons à construire par nos liens!

Il faut mettre en valeur les succès issus de nos liens.

Ici s'achève notre compilation des commentaires issus des consultations menées dans ce processus de planification stratégique. Certes, nous n'avons pas tout nommé ici mais tout a été pris en considération. Tous nos remerciements à toutes celles et tous ceux qui ont bien voulu se prêter à cette démarche. Ensemble, nous avons témoigné de notre intérêt pour la mission du Gîte Ami et, en conséquence, de toute sa pertinence au sein de notre société, l'Outaouais québécois.

Avant de conclure sur les cibles de cette planification stratégique, il nous apparaît opportun d'intégrer à ce document deux réflexions qui orientent nos actions depuis quelques temps, l'une sur des définitions qui marquent nos pratiques envers nos usagers, l'autre sur l'action bénévole et l'animation.

8 La synergie est un effet positif de complémentarité dans une organisation. La synergie est communément de nos jours un phénomène par lequel plusieurs facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas créé isolément. Source : Wikipedia.



Mosaique produite par des usagers  
sous la coordination de Dominique Bélanger

## Notre définition identitaire de l'itinérance

Luc Villemaire, M.A. Sciences politiques

L'année 2008 a été marquée par une convergence fort appréciable des représentants communautaires et des autorités publiques à propos d'une définition, celle de l'itinérance au Québec.

Une personne itinérante, c'est «une personne qui n'a pas d'adresse fixe, qui n'a pas l'assurance d'un logement stable, sécuritaire et salubre pour les jours à venir, au revenu très faible, avec une accessibilité souvent discriminatoire à son égard de la part des services publics, pouvant vivre des problèmes occasionnant une désorganisation sociale, notamment, de santé mentale, d'alcoolisme et/ou toxicomanie et/ou de jeux compulsifs, ou dépourvue de groupe d'appartenance stable». <sup>9</sup>

Le symptôme n'est pas la maladie. Les signes qui nous permettent de savoir que quelque chose ne va pas ne nous disent pas grand-chose sur les causes du mal. Lorsqu'on définit le phénomène de l'itinérance par ses symptômes, on passe à côté des racines du problème. Comme la fièvre pour la grippe, définir l'itinérance comme une personne sans adresse fixe, ne nous permet pas de comprendre grand-chose. Comme l'acétaminophène pour l'influenza, chercher à 'refixer' en domicile la personne itinérante ne règlera pas nécessairement le problème et son mal. Si des partenaires comprennent que « l'itinérance n'est pas qu'un problème de logement, mais c'est aussi un problème de logement », l'enjeu « domiciliaire », en ce qui nous concerne, n'est qu'un moyen d'action sur un phénomène complexe, et non sa résolution.

L'enjeu d'une définition n'est pas que cosmétique ou sémantique. Il s'agit d'une construction qui s'inscrit dans des rapports de pouvoir, laquelle répond à des logiques d'appropriation. Nous savons que le gouvernement fédéral canadien a déployé, depuis le début de ce siècle, des centaines de millions de dollars pour intervenir face au phénomène de l'itinérance. Les investissements immobiliers et socio-sanitaires qui en ont découlé représentent des acquis qui ont fait eux-mêmes l'objet de rapports de concurrence. À travers ces efforts, avons-nous compris davantage à quoi nous avons affaire? Notre analyse du phénomène nous permet seulement de mieux connaître ses caractéristiques, son ampleur et le moyen de le mesurer. Mais nous sommes loin de nous inscrire dans une démarche de compréhension.

Les missionnaires qui ont mis au monde les refuges pour les sans-abri, comme Le Gîte Ami, avaient bien compris toute la détresse humaine, toute l'exclusion sociale, qui conduisent à la rue. Même les premiers comités de sélection des organismes communautaires de logement social avec support communautaire, comme Mon chez-nous en 1998, avaient bien compris que les itinérant-e-s du Gîte Ami représentaient des risques trop élevés, des personnes trop fragiles, trop instables et trop désorganisées, pour être retenues dans la première sélection de locataires. Si le logement demeure un besoin indispensable, un outil premier pour éviter que la

---

9 <http://www.rapsim.org/> Reprise dans <http://www.assnat.qc.ca/fra/39legislature1/commissions/Cas/itinérance.pdf>

pauvreté ne verse jusqu'à la rue, d'innombrables exemples démontrent combien celles et ceux qui ont fait de l'itinérance une forme de vie ne sont pas nécessairement disposé-e-s à se stabiliser en logement ou dans des formes sédentarisées que nous considérons justes et raisonnables.

Ne cachons pas notre dérive. Nous avons fait de la lutte à la pauvreté un enjeu fondamental, jusqu'à la venue des grands financements fédéraux pour l'itinérance en 2000. Du coup, nous nous sommes mobilisé-e-s pour faire face à une itinérance conçue comme une tare sociale d'envergure nationale, une tache honteuse qui fait la démonstration de nos iniquités, de nos richesses si cruellement mal réparties. Il fallait donc s'empresse de cacher les sans abri dans des logements sociaux. Rien à faire d'examiner les conditions sociologiques, économiques et humaines, ethnologiques s'il en est, qui conduisent la personne à s'identifier au domaine public comme son lieu d'existence. Il fallait éradiquer avant même de comprendre.

C'est sans doute pour éviter ce piège que les fondateurs de refuges pour sans abri cherchaient à accueillir la personne avec une volonté d'acceptation inconditionnelle d'autrui. Dans la limite où elle ne représente pas un danger pour elle-même ou pour l'autre, il s'agissait d'abord d'accueillir, tout simplement, sans chercher à diagnostiquer, à traiter et à résoudre. Tout intervenant qui se respecte a compris, par ses pratiques, qu'on ne peut amener quiconque ailleurs de sa trajectoire de vie sans qu'une volonté émane d'abord de cette personne. Accepter la personne là où elle se trouve, se montrer disponible pour la soutenir dans ses besoins fondamentaux comme dans ses volontés de changement, par elle-même, telle est la mission première du Gîte Ami.

La logique d'une pareille mission fait ombrage à d'autres logiques fondées sur « l'empowerment ». On a même dit craindre que cette forme passive d'aide à la personne ne finisse par contribuer au maintien, voire à la reproduction du phénomène de l'itinérance, comme si l'itinérance existait parce qu'il y avait des refuges, et non l'inverse. Bref, la différence de ce que nous entendons par « itinérance » conduit à des pratiques bien différentes, que nous devrions tou-te-s souhaiter complémentaires et harmonieuses, mais qui traduisent parfois des rapports d'oppositions.

L'enjeu fondamental, c'est celui de la différence et de l'identité. De quelle vie parlons-nous et de quel droit observons-nous la vie de l'autre? Il n'y a rien de drôle ou de valorisant à vivre une détresse d'exclusion sociale. C'est une situation de vie difficile et qui traduit une pauvreté à tous azimuts. Mais nous devons reconnaître qu'il n'y a pas de modèle de vie qui peut se prétendre comme un idéal. Notre société moderne amène les gens à un modèle de vie de l'enfance à la vieillesse, en passant par les études, l'emploi, la famille, les acquêts. Qui de nous peut affirmer que ce modèle devrait être exclusif? En d'autres temps, des formes sociales différentes savaient coexister sans se porter ombrage mutuellement. Notre tolérance à l'égard de la différence est bien faible, dans notre société ou une valeur première est le conformisme.

Face à la détresse d'exclusion sociale, Le Gîte Ami a su adapter son soutien en fonction de modèles différents de vie. Ces modèles traduisent eux-mêmes des iden-

tités bien différentes au sein de l'espace, tant géographique que social. **Le sans-abri** est ainsi conçu comme une personne qui se retrouve à la rue sans s'identifier à elle d'aucune manière. C'est le dernier endroit où elle veut se retrouver. Pour elle, le refuge est indispensable et salutaire. En contrepartie, Le Gîte Ami a défini **l'itinérant-e** comme une personne ayant acquis la rue, et par extension le domaine public, comme étant son lieu d'existence et son lieu identitaire. L'itinéraire en errance ne se vit pas toujours comme une désorganisation de la personne. Malgré toute sa précarité, elle témoigne souvent d'une forme alternative d'organisation, en rupture avec le monde social dit 'normal'. Entre ces deux modèles, Le Gîte Ami a identifié des personnes **démunies**, fragiles et à risque de se retrouver à la rue, ayant été sans domicile fixe à quelques reprises et dont la stabilité relativement précaire tient à un ensemble de soutiens communautaires et de services. Par exemple, c'est pour répondre à cet ordre de besoin que Le Gîte Ami a développé les repas à la communauté de voisinage après le 15 de chaque mois, sans frais, ainsi que l'administration des revenus par les tiers.

Sans-abri, itinérant ou démuni, ces différences, maintes fois observées et respectées au Gîte Ami, n'enlèvent pas que ces personnes éprouvent des problèmes de santé physique, de santé mentale, de dépendance / toxicomanie, de « judiciarisation », de désorganisation sociale. Ce sont des facteurs qui contribuent à leurs difficultés et à la limite à leur profilage. Mais ces facteurs ne seraient pas, toutefois, des déterminants qui font de ces personnes des sans-abri, des itinérant-e-s ou des démunie-e-s. Ces facteurs, qui conditionnent leurs vies, nécessitent néanmoins des pratiques d'intervention et des suivis communautaires bien adaptées. Pour Le Gîte Ami, le respect des trajectoires de vies, sans jugement, demeure la pierre angulaire de nos pratiques.

Considérer intolérable et inacceptable que des personnes se retrouvent à la rue, définit l'itinérance comme un enjeu social à résoudre à tout prix. Cette définition contient un jugement sur cet autre que l'on considère en problème et en besoin. Nous pouvons certes être porteurs d'espoir, de solidarité et d'humanisme. Nous pouvons ouvrir notre cœur et soutenir les besoins. Mais doit-on lutter, contrer le phénomène de l'itinérance, c'est-à-dire viser son éradication, jusqu'à nier la rupture sociale et forcer une inclusion jusqu'au déni du droit à la différence? C'est la question centrale sur laquelle repose la différence de notre approche sur la question. En quoi le « chez soi » de soi-même doit-il s'imposer à l'autre? L'enjeu identitaire, face à l'espace, ne relève pas nécessairement de l'habitat et de la sédentarité. C'est dans la flexibilité de cette autre façon de définir l'itinérance, que Le Gîte Ami vit et accomplit sa mission.

## L'action bénévole et l'animation

Gilles Cloutier et Alain Bélanger

Le bénévolat est un des piliers du Gîte depuis sa fondation. Ce document nous parle de l'historique de cette action bénévole, des domaines où elle s'exerce, le fondement et les modalités du bénévolat, ainsi que les actions à entreprendre dans les années qui viennent pour mieux soutenir, encadrer et encourager l'action bénévole.

### ***L'action bénévole au Gîte Ami — quelques pistes historiques***

John F Kennedy, au début de son terme comme président, dit : « ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous mais plutôt ce que vous pouvez faire pour votre pays. »

La force du Gîte Ami a toujours été le bénévolat, fruit d'une communauté qui donne, donne, et donne sans cesse, afin que les oubliés de notre ville ne le soient jamais. Cette volonté des citoyens de notre ville et notre région a porté à bout de bras le Gîte au fil des ans. Avec le temps, la structure d'intervention auprès des usagers s'est transformée et nous avons aujourd'hui des intervenants qui ont une formation pour faire ce travail. Le Gîte compte 18 équivalents temps plein pour voir aux fonctions vitales en intervention et en soutien.

La présence des bénévoles est restée, mais comparée aux premières années, elle s'est transformée. En même temps, les employés ont souvent les bras pleins à accomplir des fonctions qui sont connexes, mais secondaires au cœur de leur mission — par exemple : ouvrir les casiers pour les usagers. Il serait bon de se pencher sur les tâches des bénévoles afin que les employés puissent travailler avec plus de liberté et faire les tâches essentielles liées à leurs fonction d'intervention.

### ***Les domaines actuels de bénévolat***

- L'accueil
- L'animation (par des groupes extérieurs, par exemple)
- La gouvernance (CA, comités)
- La cuisine et le magasin
- L'entretien du bâtiment
- Activités de financement. Par exemple, l'emballage cadeau à Noël
- L'organisation d'activités sociales (par ex., la fête de Noël)
- Éducation populaire

### ***Idées maîtresses par rapport au bénévolat au Gîte***

1. Le Gîte est né grâce au bénévolat. L'action bénévole est au cœur du Gîte, elle est un ingrédient essentiel à la vie du Gîte.

2. Le bénévolat s'est transformé au fil des ans. Nous voulons faire la promotion de l'action bénévole au Gîte.
3. Les bénévoles font partie du Gîte, à part entière. Nous souhaitons bien définir leurs fonctions, au même degré que nous le faisons pour les employés.
4. Nous souhaitons que le Gîte recrute, sélectionne, forme, encadre, évalue et reconnaisse ses bénévoles, et ce, selon les règles de l'art. Donc, de façon efficace et exemplaire.
5. En incluant les usagers, les employés, les bénévoles, les usagers et la direction entreprendront un processus de consultation, afin de trouver des façons de faire —sur la question du bénévolat — qui tiennent compte des besoins et aspiration de tous.
6. Le rayonnement du Gîte, au sein de la communauté, passe en partie par ses bénévoles. Ceux-ci apprennent à le connaître, à l'aimer et en parler avec fierté.

### ***Les avantages du bénévolat***

1. Permettre aux employés de mieux faire leur travail professionnel
2. Contribuer à l'esprit de communauté au Gîte
3. Aider à humaniser le milieu, aux yeux de tous
4. Permettre un rayonnement du Gîte (voir le point 6 plus haut)

### ***Les modalités du bénévolat***

1. Le bénévole respecte le Gîte, ses valeurs, sa mission et sa vision
2. Il respecte les règles de bonne conduite et le code d'éthique
3. Il reconnaît le rôle de chacun
4. Il suit les consignes qui lui sont données par la personne qui lui assigne ses tâches
5. En ce qui concerne l'animation, le bénévole travaille plus souvent dans des situations de groupes.

### ***À venir dans le court et moyen terme***

1. Que la gouvernance, la direction, les employés, les bénévoles et les usagers se consultent et trouvent une façon de définir les tâches respectives des employés et bénévoles.
2. Que les résultats de cette consultation nous conduisent vers :
  - 2.1. Une fierté par rapport au bénévolat
  - 2.2. Une grande clarté par rapport aux tâches accomplies par les bénévoles.
  - 2.3. Une gestion des bénévoles par des personnes qui procèdent selon les meilleures pratiques possibles. (formation et encadrement des personnes ressources)

- 2.4. Une reconnaissance de la valeur et de la pertinence de l'action bénévole par toutes les parties au sein du Gîte, incluant les usagers, la gouvernance, les employés et la direction.

### ***L'animation dans la mission du Gîte Ami***

Rappelons que le 3e objet du Gîte, lors de sa fondation, était de promouvoir à long terme la prise en charge de la personne à travers un processus d'animation. Le but de l'animation des usagers consiste à donner des outils aux usagers qui favorisent leur prise en charge par :

- La connaissance de soi
- Le savoir
- Le savoir-faire
- Le savoir-être

### **Qui fait l'animation?**

- Des bénévoles
- D'autres organismes partenaires
- Les intervenants sont présents mais ne sont pas tenus de participer (la clause 1(D)) de la description de tâches parle de fonctions d'animation
- Ou des intervenants qui offrent une activité, en tant que spécialiste dans le sujet.

### **Sujets et formes d'animation possible**

#### **Culturelle/artistique/environnementale**

- Musique
- Arts visuels (ex. exposition d'art de graffiti avec exposition à la Maison du Citoyen et vente)
- Art dramatique
- Horticulture et jardin potager
- Soirées vidéo avec discussion

#### **Le Sport**

- Favorise la santé physique
- « Fait sortir le méchant » : gestion de stress
- Favorise l'équilibre et la santé mentale
- Donne des leçons de savoir-être et savoir-vivre
- Permettre, pour un temps, de vivre le moment présent, et de mettre de côté ses problèmes
- Crée une solidarité entre les joueurs.
- Exemples : basket-ball – les intervenants vs. usagers, ou usagers vs policiers

#### **La nutrition**

- Savoir : un peu de connaissance théorique
- Savoir-faire : habileté de base en cuisine
- Cuisine collective

**Mini-conférences**

- Les droits sociaux
- Les infections transmises sexuellement
- La nutrition
- Autres sujets d'éducation populaire

**Cafés-rencontre**

- Les animations du comité des usagers
- Touche aux choses du cœur et parfois à la spiritualité

**L'animation pour les employés et les bénévoles. Des activités de :**

- Connaissance de soi;
- Savoir (formation continue);
- Savoir faire : par exemple, « communiquer avec bienveillance »;
- Savoir-être : par exemple, « comment composer avec les crises »;
- Activité de croissance de la vie d'équipe (« team building »).

## Conclusion – Des pistes et des cibles stratégiques



L'envergure du chemin parcouru cache un risque. Le comité de la planification stratégique a démarré ses travaux avec une ferme intention d'embrasser l'ensemble de la forêt sans jamais omettre un seul arbre. Au bout de ce processus, on pourrait avoir l'impression qu'il en résulte une liste d'épicerie de toute nature en fonction des différentes personnes et des groupes qui se sont prêtés à l'exercice. Il y a pourtant un thème central qui nous a marqué tout au long du parcours; celui de cette relation humaine indispensable à tout égard, celui d'être quelqu'un pour quelqu'un, de maintenir un lien authentique dans nos rapports avec autrui, à toute échelle que ce soit.

Tel est donc le thème central de cette présente planification stratégique : « La relation au cœur de notre action ». Bien au-delà de notre réponse aux besoins fondamentaux, de sécurité, d'estime ou d'accomplissement, notre action première, tant individuelle que collective, doit être obstinément gouvernée par notre lien vers cet autre qui vient vers nous. L'enjeu de la relation est préalable, malgré les conditions indispensables qu'il nous faut pour agir, soit un bâtiment, des lits, de l'approvisionnement, une cuisine, des employé-e-s, etc. Nous pourrions avoir tout cela dans des conditions optimales que nous ne serions pas dans notre mission du Gîte Ami si nous passions à côté des liens que nous tentons de reconstruire avec des personnes donc l'exclusion sociale est l'attribut premier. Le Gîte Ami n'est pas une entreprise de services mais une mission humanitaire, d'abord et avant tout.

*La relation au cœur de notre action, c'est nous mettre intentionnellement sur la sellette, comme l'équilibriste sans filet. La relation entre personnes, dans un contexte organisé comme Le Gîte Ami, dépend d'un équilibre aussi fragile et délicat que celui qui marche sur un fil suspendu. Pour ne pas tomber, l'équilibriste doit répondre à des règles précises sans jamais y déroger. Au Gîte Ami, ces règles des relations entre les personnes sont inscrites dans notre *Code d'éthique*. Certaines attitudes et certains comportements y sont considérés essentiels et sont donc encouragés.*

D'autres sont restreints et d'autres encore proscrits. Partant du principe qu'on ne peut pas faire n'importe quoi avec n'importe qui, nous nous retrouvons fréquemment confrontés à des situations paradoxales où nous devons construire des liens complètement brisés, tout en maintenant une distance bienveillante qui nous prémunit d'une confusion des rôles, tant dans nos relations internes que dans nos relations extérieures. Mais tout comme le funambule, Le Gîte Ami doit maintenir son mouvement pour garder son équilibre. Le Gîte Ami, et ses agent-e-s, ne sauvent personne. Ce sont les personnes qui se sauvent elles-mêmes, parfois avec le soutien ou l'accompagnement du Gîte Ami.

Cette démarche de planification stratégique nous aura permis d'atteindre deux objectifs inédits. Longtemps, d'autres ont parlé pour Le Gîte Ami, cherchant à bien définir son rôle et ses liens. Notre gouvernance fut excentrée à plus d'une reprise dans notre histoire. En nommant aujourd'hui par nous-mêmes d'où nous venons et ce que nous sommes, nous réalisons l'objectif d'une démarche identitaire significative et profonde, comme une sorte d'introspection. Cette démarche identitaire nous amène vers un autre objectif, celui de nous recentrer sur l'action bénévole citoyenne comme étant le moteur de notre mission. C'est par cette identité que nous trouverons notre réponse aux enjeux et aux problèmes des sans-abri, des itinérant-e-s et des démuné-e-s.

Cela dit, nous nous sommes donnés, par cette démarche de planification stratégique, de nombreux repères pour que la relation soit au cœur de notre action. La gouvernance est au premier front de cet effort, en tant que gardien de la mission et responsable de l'application de la présente démarche. Les employé-e-s doivent se faire porteur-e-s de cette volonté d'**être quelqu'un pour quelqu'un**, en commençant par leurs propres relations de travail, puis vers les usagers et les bénévoles. Nos partenaires ne peuvent pas réprover cette volonté de placer l'autre au centre de nos préoccupations. Au cœur de cette action, c'est la volonté de toute une communauté qui s'exprime, somme toute depuis près de trente années.

Nous allons nous faire un devoir de traduire cette volonté par des gestes qui doivent mener Le Gîte Ami vers des moyens et des pratiques exemplaires en la matière. Par un humanisme engagé et solidaire, avec cette action bénévole renouvelée, une identité communautaire mieux définie, de nouveaux processus d'animation, la relation sera au cœur de notre action.

## Annexe 1 : Tableau synoptique de la planification stratégique 2005-2009

| Thématique   | Attentes  | Résultat ou commentaire  |
|--|---|--|
| <b>La personne est au centre de notre action</b>   |   |  |
| Redonner de la dignité et de la valeur aux personnes en soulignant l'unicité de chacune parce qu'elle est au centre de notre action.<br>Pour ce faire :  |   |  |
|  | 1. Noter et souligner les anniversaires et les événements spéciaux de nos résidants et bénéficiaires. À convenir d'une méthode avec les intervenant-e-s.                                    | Bien que des actions ponctuelles fussent accomplies, aucun relevé ne permet de mesurer le nombre et l'impact de ces actions.   |
|  | 2. Si une personne veut s'impliquer au Gîte Ami, vérifier d'abord ses intérêts. Définir les tâches qui peuvent être confiées aux résidant-e-s. Travail à confier au Comité des bénévoles.   | Quelque soit le refuge, il y a toujours un certain degré d'implication des résidant-e-s, mais cette mesure est toujours limitée par la nature temporaire du séjour.  |
|  | 3. Définir une vision qui respecte notre façon de dispenser nos services. Faire connaître les valeurs aux employé-e-s et identifier les gestes qui concrétisent cette vision.               | C'est sur des bases quotidiennes et par des moyens de communications que la direction a directement travaillé à cet effet.   |
|  | 4. Valoriser les comportements positifs et agir sur les comportements négatifs, en fonction des valeurs énoncées du Gîte Ami.   | Si aucun moyen ne fut mis en place pour stimuler les comportements positifs, des systèmes de supervision et des processus disciplinaires ont permis d'augmenter la qualité du travail d'équipe ainsi que le rendement des employé-e-s. |
| <b>Au cœur de notre mission, l'accueil</b>   |   |  |
| Accueillir dans le respect, dans un lieu sécuritaire, sobre, digne et stable toute personne adulte vivant une impasse dans le but de l'aider le plus adéquatement et le plus rapidement possible.<br>Pour ce faire : |   |  |
|  | 1. Développer et mettre en place une politique d'accueil en s'inspirant des meilleures pratiques. Formation des employé-e-s. Faire un document d'accueil et de bienvenue pour la clientèle. | La fiche d'accueil fut révisée à au moins deux reprises. Le code de vie des usagers fut produit sous forme de dépliant et présenté en grand affichage.   |
|  | 2. Revoir la politique d'accueil des soupers communautaires, de l'administration des revenus et inviter nos parte-  | Cette révision demeure en réflexion.   |

| Thématique   | Attentes  | Résultat ou commentaire  |
|--|---|--|
|  | naires à réfléchir sur cette question.  |  |
|  | 3. Avoir des menus équilibrés élaborés par une nutritionniste ainsi qu'une banque de donateurs et de personnel qualifié.  | Les menus demeurent assujettis aux disponibilités des denrées. Quant au personnel qualifié, des formations sérieuses demeurent à prodiguer.                  |
|  | 4. Former les employé-e-s sur les ressources, les services, faire un guide des employé-e-s. Le nouvel agent de liaison est ciblé pour colliger tout ce qui existe en la matière.  | Un guide pour les nouveaux employés à l'intervention a été finalisé par la chef d'équipe en remplacement.  |
| <b>Soutenir la personne dans ses démarches de réalisation de son plan personnel</b>  |   |  |
| Identifier les besoins urgents et immédiats des personnes et être en support si nécessaire dans leurs évolutions, en concertation avec les différents acteurs. Pour ce faire :     |   |  |
|  | 1. Systématiser les rencontres d'orientation avec les usagers.  | Un Comité permanent des usagers a été constitué. Il permet un lien avec les préoccupations de nos résident-e-s et le conseil d'administration.               |
|  | 2. Faire un suivi avec les employé-e-s au niveau des attentes des résidents et des bénéficiaires. Le représentant des usagers doit servir à cet effet. Le rapport de Nathalie Boisclair doit circuler auprès des usagers. | Le rapport a été publié sur format papier et sur le site Internet.   |
|  | 3. Définir nos responsabilités vis-à-vis la clientèle autre que les sans abri et les itinérant-e-s.   | Cette préoccupation demeure en réflexion.  |
| <b>Nous sommes les responsables de nos succès : il faut en être fiers</b>  |   |  |
| Compter sur une équipe d'employé-e-s, de direction et de bénévoles dynamiques qui travaillent conjointement à réaliser la mission dans un environnement stimulant. Pour ce faire : |   |  |
|  | 1. Mettre en place un programme de bénévolat en consultation avec le syndicat. Pris en charge par le Comité des bénévoles.  | Bien que beaucoup de bénévolat s'exerce au sein du Gîte Ami, le développement d'un programme demeure à accomplir.  |
|  | 2. Prévoir de la formation pour tous les employé-e-s. Un programme à élaborer, en collaboration avec la personne chef d'équipe.   |  |
|  | 3. Prévoir des activités de développement d'équipe et de responsabilisation des employé-e-s et des bénévoles.   | Une « Journée d'étude » figure dans les traditions du Gîte Ami, mais ces dernières années, les faibles moyens n'ont permis qu'une seule rencontre, le 8 jan- |

| Thématique   | Attentes  | Résultat ou commentaire  |
|--|---|--|
|  |   | vier 2009.   |
|  | 4. Rencontrer les employé-e-s et les bénévoles en supervision, pour connaître leurs attentes et signifier celles de l'organisation.                                 | Des activités régulières sont menées en ce sens. Les outils demeurent à développer.  |
|  | 5. Avoir un bon recrutement des employé-e-s. Revoir les critères et la politique d'embauche.  | Des travaux ont été menés par une consultante en 2006-2007. Du travail reste à compléter par un comité consultatif ou un consultant privé.               |
| <b>Assumer notre leadership dans la région</b>   |   |  |
| Être actif au niveau de la promotion et de la sensibilisation pour toutes les causes menant à l'itinérance et à la pauvreté. Pour ce faire : |   | L'arrivée de la nouvelle direction générale, en août 2007, a conduit cet enjeu vers une démarche de reconnaissance régionale de la part des partenaires. |
|  | 1. Former et impliquer le personnel, les bénévoles et le conseil d'administration aux bienfaits de la promotion et de la sensibilisation pour réduire l'itinérance. |  |
|  | 2. Accès aux programmes et services pour les bénéficiaires; définir le rôle et le mandat de chacun.   |  |
|  | 3. Accès aux programmes et services pour les bénéficiaires; identifier et faire connaître les trous de services.  |  |
|  | 4. Mobiliser les ressources des partenaires publics.  |  |
|  | 5. Faciliter la participation des employé-e-s à des colloques sur l'itinérance. Voir à la possibilité d'organiser un colloque sur l'itinérance en 2009.             | Cet item n'a pas été réalisé, faute de moyens.   |

## Annexe 2 : Tableau synoptique de la planification stratégique 2011-2015

| Situation   | Objectif   | Action   | Évaluation   |
|---|--|--|--|
| <b>1. Pour la réponse aux besoins physiologiques</b>  |  |  |  |
| 1.1 Le refuge est notre premier service   | Assurer le maintien de notre service de base (refuge 24/7 365 jours, repas, vêtements)                     | Maintenir la rigueur de notre administration   | Nos rapports annuels (Nombre de jours ouverts, repas servis, fréquentation, budget)                  |
| 1.2 Nos employé-e-s sont notre première ressource   | Assurer de meilleures conditions de travail, tant personnelles que collectives                             | Réviser les conditions et les bonifier en tenant compte de la capacité financière                              | Proportion du budget accordé au salaire; évaluation des postes de travail; entente collective signée |
| 1.3 Comment mesurer l'impact de nos actions?  | Se doter d'un système de suivi des cheminements  | Développer un outil qui puisse documenter nos pratiques  | Procédures d'intervention (écrites) claires spécifiant les résultats attendus à chaque étape         |
| 1.4 Quel est le modèle d'intervention du Gîte Ami?  | Développer un modèle d'intervention différencié  | Activités de formation et établissement d'une politique d'intervention; apporter des changements aux pratiques | Les caractéristiques de l'intervention différenciée sont incluses dans les procédures d'intervention |
| <b>2. Pour une réponse aux besoins de sécurité</b>  |  |  |  |
| 2.1 La sécurité est prioritaire au Gîte Ami, mais elle ne doit pas se faire au détriment de l'accueil | Veiller à un bon équilibre des conditions de sécurité, tant par les faits que par le ressentir             | Améliorer les conditions physiques de sécurité (caméras, éclairage, surveillance)                              | Proportion du budget accordé à ces mesures   |
| 2.2 Augmentation de la violence sous toutes ses formes  | Mesurer le phénomène; Améliorer l'esprit et les comportements d'entraide                                   | Registre des incidents; Formations sur les violences et les méfaits, la communication avec bienveillance       | Dénombrement des incidents; Nombre de formations et sondage sur les perceptions.                     |
| 2.3 La présence et l'accueil ne signifient pas nécessairement la compréhension                        | Développer notre vigilance à l'égard de la mixité des personnes et des rôles dans notre « vivre ensemble » | Éclaircir les rôles distincts des employé-e-s, des bénévoles et des usagers.                                   | Révision du Code d'éthique; Révision du système général de plaintes                                  |
| 2.4 Un équilibre nécessaire entre l'ouverture et la protection  | Une intervention qualifiée est garante de sécurité   | Stabiliser une équipe de travail bien formée, dans un environnement adapté aux besoins                         | Transformation des lieux et des pratiques avec le soutien des bailleurs de fonds                     |
| <b>3. Pour les besoins d'appartenance</b>   |  |  |  |
| 3.1 L'enjeu identitaire est un paradoxe pour un refuge temporaire comme Le Gîte Ami                   | Créer et maintenir des liens sans entraîner de dépendances aux services                                    | Développer des participations formelles des usagers; Consolider la procédure de sortie de nos services         | Dénombrement des participations des usagers; Diminution du phénomène de récurrence.                  |

| Situation  | Objectif   | Action   | Évaluation   |
|--|--|--|--|
| 3.2 Les employé-e-s sont dispersé-e-s en sous-groupes par l'horaire et leurs fonctions | Développer et maintenir un sentiment d'appartenance qui soit orienté vers Le Gîte Ami                                | Rencontres d'équipes régulières;<br>Moyens de communication inter-employé-e-s  | Nombre de rencontres d'équipes;<br>Nouvel outillage d'échanges au sein du Gîte Ami                 |
| 3.3 L'action bénévole témoigne d'une grande adhésion                                   | Mieux recruter, encadrer et valoriser l'action bénévole  | Assurer la permanence d'une ressource humaine à plein temps pour ce faire  | Augmentation du nombre, de la rétention et des heures bénévoles                                    |
| 3.4 Les collaborations inter-organismes conduisent à une synergie profitable           | Rechercher l'efficacité par la mise en commun de ressources  | Participation aux comités de partenaires; projets conjoints  | Inventaire des rôles des partenaires   |
| <b>4. Pour les besoins d'estime</b>  |  |  |  |
| 4.1 Les usagers veulent être respectés et appréciés en tant que personnes              | Diminuer les préjugés et augmenter le respect  | Développer un programme de séjour qui tient compte du potentiel des usagers; descriptions de tâches claires; reconnaissances | Implantation du programme; admissions et résultats   |
| 4.2 Il existe un problème de respect et de préjugés entre les employé-e-s              | Favoriser une action avec compassion en veillant au bien commun et aux règles qui encadrent notre « vivre ensemble » | Il faut mieux reconnaître et valoriser le travail bien accompli  | Augmentation des activités de reconnaissance et sondage sur l'estime et début et en fin d'exercice |
| 4.3 Une fierté pré-existe chez les membres et les bénévoles du Gîte Ami                | Mieux connaître toute l'organisation auprès des bénévoles et faire reconnaître la contribution du bénévolat          | Programme de formation continue et de reconnaissance des bénévoles et de sensibilisation des employé-e-s                     | Examen des programmes mis en place; mesure de résultats  |
| 4.4 Le travail en synergie avec les partenaires demeure indispensable                  | Apprendre à nommer les bons coups et à les partager  | Développer une ressource en communication destinée à mettre en valeur les contributions du Gîte Ami à la communauté          | Établissement d'un poste régulier affecté au rayonnement, aux communications internes et externes. |
| <b>5. Pour les besoins d'accomplissement</b>   |  |  |  |
| 5.1 Le droit à la différence confronte les volontés de conformisme                     | Accompagner les usagers dans la réalité de leur mode de vie  | Protéger les droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux des usagers  | Le nombre d'interventions faites devant les instances publiques et privées                         |
| 5.2 Un milieu de travail doit aussi être considéré comme un milieu de vie.             | Développer des liens de fraternité sur Le Gîte Ami malgré le roulement du personnel                                  | Stabiliser le personnel et développer les outils de communication pour mieux grandir ensemble                                | Mesurer la rétention du personnel  |
| 5.3 L'action bénévole est en soi une forme concrète d'accomplissement                  | Assurer le développement et l'accomplissement de l'action bénévole   | Établir un système de parrainage des nouveaux par les anciens  | Mesure de l'implication bénévole et des systèmes mis en place                                      |

| Situation   | Objectif  | Action  | Évaluation         |
|---|---|---|--------------------|
| <b>6. Pour les besoins de spiritualité</b>  |   |   |                    |
| 6.1 Accompagner l'autre dans le besoin va jusqu'à la dimension de la spiritualité | Développer plus formellement une manière d'accompagner les disparu-e-s, de se souvenir d'elles et d'eux | Faire usage du mur du souvenir et permettre des moments de réflexion sur l'ultime | Le mur du souvenir |
| <b>La bienveillance est l'attitude la plus importante au Gîte Ami</b>             |   |   |                    |