

**IDENTIFICATION DE PISTES D'AMÉLIORATION DU PROGRAMME DE  
TRANSITION DE PROJETS AUTOCHTONES DU QUÉBEC (PAQ)**

**RAPPORT FINAL**

PRÉSENTÉ À

MANDANT

CONSEILLÈRE ACADÉMIQUE

**Stacy Boucher-Anthony**

**Audrey L'Espérance, Ph. D.**

Directrice Générale de  
Projets Autochtones du Québec (PAQ)

Professeure adjointe en gestion de la santé  
et des services sociaux



COMME EXIGENCE PARTIELLE  
ENP7950 – PROJET EN ORGANISATION

PAR

MARCEL TELLIANO (E0378244)

JUIN 2024

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce parcours, j'ai le plaisir d'exprimer ma gratitude à tous ceux et à toutes celles qui ont apporté leur contribution et leur soutien, tant soit peu, à l'aboutissement de ce projet de formation à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

Ma gratitude va en tout premier lieu à mes enseignants et enseignantes de l'ÉNAP, plus particulièrement à ceux et celles qui ont partagé avec moi leurs savoirs et leurs expériences. Il s'agit, entre autres, de Dominique Boily (ENP7303 et ENP7333), Mory Fodé Fofana (ENP7505), Jean-Claude Laurin (ENP7212), Dominique Morneau (ENP7226), Geneviève Morin (ENP7324), Lara Maillet (ENP7323), Patricia Gazzoli (ENP7350), Audrey L'Espérance (ENP7328), Sarah Thibault (ENP7329), Jean-François Savard (ENP7341-11), Pierre Desrochers (ENP7341-7), Konrad Sioui (ENP7341-18), Marie-Soleil Tremblay (ENP7810). Que Audrey L'Espérance (ENP7950), reçoive comme une perle qui s'ajoute à son laurier ce rapport dont elle a encadré la démarche en qualité de conseillère académique.

En second lieu, j'adresse ma gratitude à Projets Autochtones Québec (PAC). Que la Directrice générale Stacy Boucher-Anthony, le Gestionnaire des logements Matthew Biddle et toute l'équipe de PAQ, reçoivent ma profonde reconnaissance pour leur attitude bienveillante et leur ouverture sans lesquelles ce projet n'aurait assurément pas connu son achèvement.

Comme dit un proverbe africain, *il faut tout un village pour éduquer un enfant*. De même, il faut tout un cercle social pour réussir un tel projet de vie. À ma famille biologique, à mes collègues de parcours académique et à amis et amies de la résidence de l'UQAM, je dis *Mikwetc* (merci).

Que tous ceux et toutes celles qui ont contribué à la réussite de ce projet, même sans les nommer, retrouvent ici ma gratitude.

## RÉSUMÉ

Le présent rapport est le fruit de 15 semaines de recherche en vue d'identifier des pistes d'amélioration du Programme de Transition de Projets Autochtones du Québec (PAQ). En soi, il n'est pas une évaluation dudit programme au sens de jugement de valeur. La réflexion a été conduite dans une perspective d'amélioration continue, pour traduire la volonté de la direction de PAQ de construire une offre de services pertinente pour sa clientèle.

La recherche a été effectuée sur la base d'un devis qualitatif et a nécessité la mobilisation de plusieurs méthodes de collecte de données, dont l'observation directe et les entrevues avec différentes personnes impliquées ou affectées par les enjeux de l'itinérance. L'analyse des informations récoltées nous a permis de déduire que les obstacles qui nuisent à l'atteinte des objectifs du Programme de Transition sont essentiellement d'ordre stratégique (planification et intégration des services) et opérationnel (appropriation et application de l'approche culturellement adaptée prônée par le PAQ), entre autres.

Fort de ce constat, la recherche conclue qu'une meilleure intégration des services, adaptés aux réalités culturelles et centrés sur les besoins des usagers, est capable de créer une signifiante et un sentiment de sécurité culturelle indispensables à l'adhérence et à la mobilisation des usagers du Programme de Transition, et donc l'atteinte des objectifs.

Bien que modeste et inscrite dans une sphère académique, la présente recherche apporte non seulement une confirmation au constat déjà effectué par la direction de PAQ quant aux défis auxquels le Programme de transition est confronté; mais surtout, elle formule des recommandations qui s'appuient sur des informations récoltées auprès des acteurs de la première ligne et des usagers dudit Programme de transition.

Nota : Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
RÉSUMÉ.....	iii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : MANDAT ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....	1
1.1 – Contexte organisationnel.....	1
1.2 – Problématique et objectifs du mandat .....	2
1.3 – Démarche méthodologique .....	4
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS .....	7
2.1 – Description et analyse du parcours des usagers du Programme de Transition .....	7
2.1.1 – Modélisation du parcours des usagers du Programme de Transition.....	7
2.1.2 – Description du PdT et de ses interactions.....	8
2.1.3 – Analyse du parcours des usagers du Programme de Transition.....	9
2.1.3.1 – Le mandat du PdT est peu ou pas précis.....	10
2.1.3.2 – Les critères de sélection et les règles de vie ne sont pas clairs ou pas adaptés.....	10
2.1.3.3 – Le PdT est fortement dépendant des autres programmes .....	12
2.1.3.4 – Les services offerts par PAQ sont peu ou pas intégrés.....	13
2.2 – De l’approche culturellement adaptée.....	14
2.2.1 – Éléments communs aux programmes dits culturellement adaptés au contexte autochtone.....	14
2.2.1.1 – La primauté de la culture .....	15
2.2.1.2 – La primauté de la communauté.....	16
2.2.1.3 – La valorisation des savoirs et expertises autochtones.....	16
2.2.1.4 – La prise en compte holistique des besoins.....	17
2.2.2 – Cadres théoriques d’évaluation d’une approche culturellement adaptée.....	17
2.2.2.1 – Le Cadre du Mieux-être Autochtone (CMA) .....	18
2.2.2.2 – Le Cadre du Continuum de sécurisation culturelle.....	20
2.2.3 – Évaluation de l’adaptation culturelle du Programme de Transition .....	24
2.2.4 – Application : Cercle de parole avec les usagers.....	25
2.2.4.1 – Préparation de la séance de Cercle de Parole .....	26
2.2.4.2 – Commentaires sur la rencontre .....	27
CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS .....	28
3.1 – Amélioration du cadre de planification du Programme de Transition .....	28
3.2 – Amélioration de la prise en charge des usagers des usagers PdT .....	29

3.3 – Développement des compétences culturelles des collaborateurs du PdT .....	30
CHAPITRE 4 : INTÉGRATION DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGES .....	33
4.1 – Intégration des connaissances théoriques.....	33
4.2 Apprentissages pratiques sur le terrain. ....	35
CONCLUSION .....	37
BIBLIOGRAPHIE .....	39
ANNEXE A : POLITIQUE DE SÉLECTION.....	44
ANNEXE B : QUESTIONS POUR LE COMITÉ DE SÉLECTION POUR L’ADMISSION DES CANDIDATS.....	46
ANNEXE C : GUIDES D’ENTREVUES ET D’OBSERVAION.....	47
ANNEXE D : RÉCAPITULATIF DES MÉTHODES APPLIQUÉES .....	48
ANNEXE E : ROUE : MON MIEUX-ÊTRE ÇÀ M’APPARTIENT ET MA COMMUNAUTÉ Y PARTICIPE.....	49
ANNEXE F : PHOTOS DE TERRAIN .....	50

## INTRODUCTION

La complexification des enjeux de santé, du fait de l'intersectionnalité des vulnérabilités et de la multiplication continue des acteurs sur le marché, entre autres, rend caduque les réponses qu'apportent les organisations de santé aux besoins croissants des populations et des professionnels. Pareillement, les dynamiques relationnelles, qui émergent de cet écosystème, contraignent les systèmes de santé et autres organismes impliqués à reconsidérer leurs modalités de gestion et leurs planifications. En d'autres mots, à innover. Ce qui, pour ce faire, nécessite un nouveau type de gestionnaire qui soit capable de gérer dans un environnement en constante évolution et transformation (Lamarche et coll., 2024).

L'activité *Projet en organisation* (ENP7950), qui fait l'objet du présent rapport, permet à l'étudiant à la Maîtrise en administration publique, d'intégrer les connaissances théoriques acquises durant sa formation à travers la réalisation d'un projet au sein d'une organisation publique, privée ou à but non lucratif (École nationale d'administration publique, s. d.). Pour répondre à cette exigence académique, nous avons choisi, comme champ de réflexion, d'explorer les défis en lien avec la lutte contre l'itinérance, plus spécifiquement, l'itinérance des communautés Autochtones à Montréal.

Gouvernement du Québec (2014) définit l'itinérance comme étant

un processus de désaffiliation sociale et une situation de rupture sociale qui se manifestent par la difficulté pour une personne d'avoir un domicile stable, sécuritaire, adéquat et salubre en raison de la faible disponibilité des logements ou de son incapacité à s'y maintenir et à la fois, par la difficulté de maintenir des rapports fonctionnels, stables et sécuritaires dans la communauté (p.30).

À en croire les données des enquêtes provinciales menées au Québec en 2018 et 2022 (Latimer et Bordeleau, 2019a; Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2023), le nombre de personnes vivant en situation d'itinérance a presque doublé au cours de cette période.

De ce fait, depuis la publication du rapport de cette dernière enquête, il est désormais admis « qu'il y a crise de l'itinérance au Québec » (Réseau Solidarité Itinérance du Québec, 2023) et ce en dépit de toutes les mesures et dynamiques engagées par les différents acteurs publics et les organismes communautaires.

À Montréal, la situation est particulièrement préoccupante. Sur les 10.000 itinérants dénombrés lors de l'exercice de 2022, 4690 ont été recensés à Montréal (Chouinard & Dussault, 2023; Oduro et coll., 2023; Stevenson, 2023). Et sans surprise, comme dans d'autres vulnérabilités, les Autochtones y sont largement surreprésentés. On estime à 17 fois supérieur, par rapport à la représentation populationnelle, la proportion des Autochtones en situation d'itinérance visible (Latimer et Bordeleau, 2019; Oduro et coll., 2023). Joey Pa, responsable des questions relatives aux sans-abri à la Société *Makivvik*, affirme que 41% des sans-abri à Montréal sont issus de la communauté autochtone (cité par Amador, 2023). Et selon Chouinard & Dussault (2023), les personnes autochtones, en plus d'être les plus surreprésentées, y sont depuis plus longtemps que les allochtones dans la rue. Latimer et Bordeleau (2019b) avaient aussi établi le même constat. Selon ces auteurs, environ 48% des Autochtones « avaient vécu leur premier épisode d'itinérance il y a 10 ans ou plus, contre 36 % des non-Autochtones » (p.73).

Ce constat, quelque peu alarmant, dénote non seulement la gravité du phénomène d'itinérance pour les Autochtones, mais aussi l'urgence de trouver des solutions innovantes pour renverser cette tendance. En effet, pour les Autochtones, cette autre vulnérabilité vient s'ajouter à la longue liste d'inégalités qu'ils vivent déjà (trauma colonial, discrimination, défaut de revenus, dépendance à l'alcool et aux substances, santé mentale, judiciarisation, suicide, etc.). D'où notre intérêt d'aborder cette question pour comprendre les goulots d'étranglement de ce phénomène en vue d'apporter, tant soit peu, une contribution à la réflexion. C'est ainsi que nous nous sommes rapprochés de Projets Autochtones du Québec (PAQ), un organisme créé par les Autochtones et pour les Autochtones, qui a bien voulu accepter d'accompagner notre projet de recherche en nous confiant ce mandat.

Le présent rapport final, intitulé Identification de pistes d'amélioration du Programme de transition de Projets Autochtones du Québec (PAQ), est donc le fruit de 15 semaines de recherche. Il se divise quatre chapitres, outre l'introduction et la conclusion.

- Le premier chapitre, mandat et contexte organisationnel, présente le contexte de la recherche, ses objectifs et la démarche méthodologique utilisée.
- Le chapitre 2, analyse des données et résultats, expose les différents constats issus de l'analyse des informations récoltées.
- Quant au chapitre 3, il présente les recommandations formulées.
- En fin, un le chapitre 4 a été sciemment ajouté pour faire écho des lieux d'apprentissages, en lien avec les objectifs pédagogiques de l'activité.

## CHAPITRE 1 : MANDAT ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

### 1.1 – Contexte organisationnel

Projets Autochtones du Québec (PAQ) a été créé en 2004 dans l’optique « d’offrir un programme d’insertion pour les membres des Premières Nations, des Inuits et des Métis<sup>1</sup> en situation d’itinérance ou à risque à Montréal » (Projets Autochtones du Québec, s. d.-b), à travers « une approche culturellement adaptée basée sur l’autonomisation et la réduction des méfaits » (Projets Autochtones du Québec, s. d. -a). PAQ est majoritairement dirigé par des Autochtones (Une Directrice générale Autochtone depuis septembre 2023, Un président de CA Autochtone et la majorité des membres du CA sont également Autochtones).

Pour atteindre cet objectif, PAQ développe différents programmes et services dont :

- Le Programme de transition (PdT)
- Le Programme résidentiel de gestion de consommation d'alcool (PGA)
- Le Programme de Justice réparatrice et bien-être communautaire
- Le Programme de prospérité et compétences de vie ;
- Le Programme de bénévolat et engagement communautaire
- Le Programme de nouveau départ ;
- Des services de Refuges d’urgence (PAQ1 et PAQ2)
- Des services d’Hébergement permanent (La Maison *Akwà :tsire*);
- Des services de Soutien psychosocial ;
- Des services de Santé communautaire ;
- Etc.

---

<sup>1</sup> Selon l’article 35, alinéa 2 de la *Loi constitutionnelle de 1982* du Canada, l’expression *peuples autochtones du Canada* s’entend notamment des Indiens, des Inuit et des Métis. Dans ce rapport, nous utiliserons le terme Autochtones pour désigner l’ensemble des trois groupes (Premières Nations, Inuit et Métis).

Dans cette mission de PAQ, à savoir : sortir des personnes itinérantes autochtones de la rue et les aider à s'établir dans des abris permanents, le Programme de transition (PdT), qui fait l'objet du présent projet de recherche, offre à des personnes itinérantes des logements temporaires à louer pour une durée allant de trois mois à trois ans. Chemin faisant, le PdT se propose de les outiller et les équiper en vue de « prévenir le retour à des situations d'itinérance » (Projets Autochtones du Québec, s. d. -c).

Au total, le PdT compte 16 studios, dont neuf pour les hommes, six pour les femmes et un logement pour personne à mobilité réduite. La bâtisse qui abrite ces appartements est située au 1065 De Bullion à Montréal, au cœur du quartier chinois (*Chinatown*). Elle est annexée au refuge principale (PAQ1), situé au 169 rue de la Gauchetière Est.

## 1.2 – Problématique et objectifs du mandat

À la suite des rencontres initiées avec la direction de PAQ et l'équipe de gestion du PdT, le constat qui a été retenu est que le PdT ne parvient pas à réaliser ses objectifs, en particulier celui d'équiper et d'outiller ses usagers pour les préparer à occuper et à conserver un logement permanent à leur sortie du programme. En d'autres mots, même après trois ans de séjour, le parcours suivi par les usagers du PdT ne les soustrait pas du risque d'un retour dans une précarité de logement, voire dans l'itinérance.

En effet, un coup d'œil rapide sur les données collectées par l'équipe de gestion du PdT, relatives aux lieux de résidence des usagers après leur passage au PdT, révèle que sur 76 départs enregistrés entre 2016 à 2024, cinq ont rejoint leurs amis ou familles ; 26 ont trouvé un logement privé, une personne s'est retournée dans sa communauté, 13 personnes ont atterri dans des refuges d'urgence, dont 10 dans ceux de PAQ (PAQ1 ou PAQ2) ; 20 personnes ont pris une destination inconnue ; cinq ont rejoint d'autres ressources ; deux personnes ont été incarcérées et deux sont décédées. Par ailleurs, il n'existe aucune information quant à ceux qui ont pu effectivement conserver leur logement privé sur le long terme.

Ce constat corrobore avec celui établi par Collier (2020) qui affirme que, suivant plusieurs rapports et témoignages d'intervenants, « il existe des lacunes dans les services offerts aux Autochtones vivant en milieu urbain qui peuvent les amener à se tourner vers des programmes provinciaux inadaptés à leur culture » (Collier, 2020, p.7).

Selon les propos du gestionnaire des logements, l'une des raisons à ce manque de réalisation des objectifs du programme est que les bénéficiaires « se désintéressent des activités qui leur sont proposées » au bout de quelque temps. Il semble, renchérit-il, « qu'ils sont simplement intéressés par le logement ». Ce faisant, la réalisation de l'ambition de PAQ d'être « un carrefour de services et un point d'ancrage culturel pour les Autochtones en situation d'itinérance et de vulnérabilité au centre-ville de Montréal » (Secrétariat aux relations avec les Premières Nations et les Inuit, 2023) se retrouve relativement être compromise par cet écart.

Face à cette situation, et dans l'optique d'offrir des prestations adaptées aux réalités socioculturelles des Autochtones d'une part, et aux contraintes de l'écosystème de l'itinérance à Montréal d'autre part, la direction de PAQ a jugé utile de nous confier le mandat de conduire une recherche pour identifier les goulots d'étranglement qui entravent la pleine participation des usagers du PdT et de proposer des pistes d'amélioration. En claire, il s'agit pour de nous imprégner des expériences des usagers, depuis leur point de vue, et d'apporter une explication au « pourquoi les usagers s'intéressent peu (ou pas) aux activités qui leur sont proposées par le Programme de transition ? ». Parant, sur la base des informations que nous aurons récoltées, de formuler des recommandations pour favoriser leur mobilisation et leur participation. Plus spécifiquement, la recherche se fixe les trois objectifs suivants :

- Décrire et analyser le parcours des usagers du Programme de transition ;
- Déterminer les facteurs de (de)motivation des usagers et ;
- Proposer des actions concrètes pour améliorer l'implication des usagers du programme.

### 1.3 – Démarche méthodologique

Pour mener à bien notre recherche, en tenant compte des souhaits formulés par la direction de PAQ et des objectifs formulés ci-dessus, nous avons élaboré un devis de type qualitatif qui, selon Fortin et Gagnon (2022), « met l'accent sur la compréhension et repose sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par les participants » (p.24). Cette approche, en effet, permet d'analyser et d'expliquer la situation constatée dans son environnement naturel en se fondant sur la signification que lui apportent les usagers et, au-delà, tous les acteurs qui agissent et interagissent avec le programme. Cela dit, la recherche basée sur un devis qualitatif a ses méthodes de collectes de données qui lui sont propres (Fortin et Gagnon, 2022 ; Gauthier, 2012). Dans notre cas, pour répondre aux objectifs de la recherche, nous avons fait recours à différentes méthodes de collectes de données dont : l'observation, les entrevues, les groupes de discussion focalisée et la revue documentaire.

L'observation, qui consiste à « recueillir des données par l'intermédiaire des sens : écouter, sentir, toucher en mettant l'accent sur ce qui est vu » (fortin et Gagnon, 2022, p.161), a été faite tantôt de façon participante et tantôt de façon non-participante. La majorité du temps, nous avons privilégié l'observation participante parce qu'elle nous permettait d'être en contact avec les usagers du programme, l'équipe de première ligne et avec bien d'autres personnes auprès desquelles nous voulions collecter des informations (collaborateurs de PAQ, porteurs de savoirs Autochtones, porteurs de savoirs Allochtones, etc.). Grâce à cette méthode, nous avons pu être un témoin direct de postures, de gestes et de propos dans la fourniture des services ; d'interactions entre les personnes agissant au sein de PdT et en dehors, au sein de PAQ. Ce qui nous a permis d'avoir une vue d'ensemble du contexte et de saisir dans les grands traits les obstacles auxquels le PdT est confronté.

Par ailleurs, outre l'immersion au sein de PAQ, notre procédure d'observation directe nous a aussi conduits à visiter d'autres programmes offrant des services aux Autochtones et des lieux de partage de savoirs, notamment : Aventure Plume Blanche, Centre *Mamik* Lac-St-Jean (Roberval); Centre *Wapan*, le site *Neroski* et Centre d'amitié autochtone de La Tuque (La Tuque) ; Carrefour de partenariat transculturel de l'Université de la Rue à Saint-Elie-de-Caxton, le TRÀSH (Travail de Rue à Shawinigan) (Shawinigan), le Centre d'Amitié autochtone de Montréal, entre autres. Cette expérience nous a permis d'acquérir une vision authentique des réalités autochtones et de réaliser qu'« au-delà de ce que l'on peut lire sur les Premières Nations ... ce ne sont pas seulement des histoires écrites ... c'est du vécu » (St-Victor, 2024).

Nous avons également eu recours aux entrevues semi-structurées et non structurées. Celles-ci consistent en des discussions peu ou pas structurées pour permettre aux participants d'apporter librement et ouvertement leurs avis sur le sujet de la discussion, d'exprimer leurs croyances et leurs sentiments de manière spontanée (Fortin et Gagnon, 2022). Grâce à cette méthode, nous avons pu récolter de précieuses informations auprès des personnes choisies en fonction des questions à discuter.

Autre méthode de collecte de données mobilisée : les groupes de discussion focalisée. Elle nous a permis d'avoir une compréhension collective des participants à la discussion sur les sujets qui leur étaient soumis.

Enfin, la revue documentaire nous a permis de faire une analyse comparative des hypothèses formulées à partir des informations recueillies et des situations observées avec la documentation existante (rapports officiels, journaux, etc.). Elle nous a aussi permis de nous familiariser à l'histoire des Autochtones et de comprendre ou clarifier certains concepts.

Au total, nous avons pu réaliser 20 entrevues, sept groupes de discussion focalisée avec différents participants notamment : les collaborateurs de PAQ, tant au sein du PdT qu'au sein

d'autres programmes, les usagers du programme, les porteurs de savoirs autochtones et allochtones. Les participants ont été sciemment ciblés de manière à pouvoir recueillir des informations jugées pertinentes pour notre sujet de recherche. Quant à l'observation, elle a été effectuée tout le long à travers la participation à des activités au sein du PdT, de PAQ et d'autres structures, comme indiqué ci-dessus.

Comme l'exige généralement la démarche de la recherche qualitative, la collecte des informations et leur analyse se sont fait presque simultanément. Les constats issus de cette analyse ont fait l'objet d'une validation régulière auprès de l'équipe de gestion du PdT tout le long de la recherche. De même, les conclusions et recommandations formulées ont fait l'objet d'une présentation orale devant le comité de gestion du PAQ en date du 19 avril 2024.

Il est important de mentionner aussi que l'approche du Double regard (*Two-Eyed Seeing*), qui veut que l'on tienne compte des deux connaissances allochtones et autochtones et que l'on retienne la meilleure proposition ; les valeurs fondamentales (respect, équité, réciprocité) et les principes de base (cultures, visions du monde, bonnes pratiques, etc.) qui orientent le processus de recherche auprès des Autochtones (Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador, 2019) nous ont servi de toile de fond dans notre quête de réponses. De même, avec l'accord des participants, les entrevues ont été enregistrées sur un support digital et conservées à l'abri de toute atteinte pour assurer la fidélité des propos et préserver la confidentialité. Par ailleurs, la promesse a été faite aux participants de détruire les fichiers sources et d'user de tous les moyens pour éviter toute identification directe.

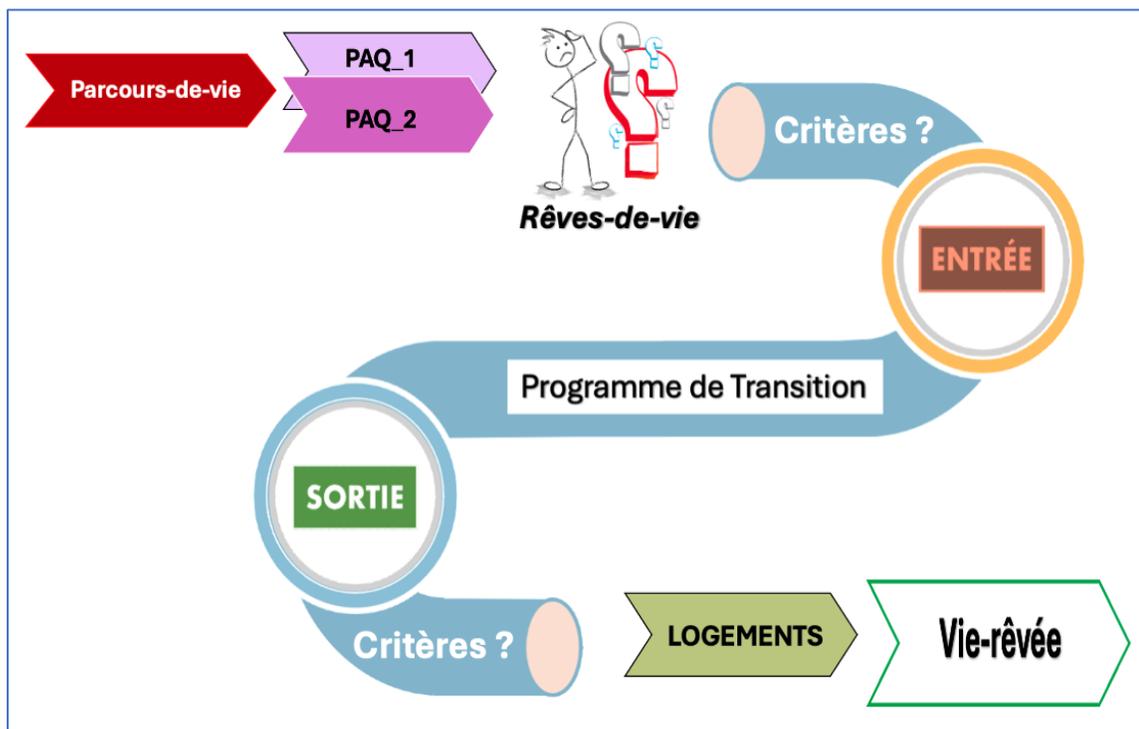
## CHAPITRE 2 : ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS

### 2.1 – Description et analyse du parcours des usagers du Programme de Transition

La première étape de notre recherche a consisté de comprendre et de décrire, sans rentrer dans les détails, le parcours d'un usager du PdT. À travers cette démarche, nous voulions appréhender l'écosystème du déploiement du PdT, ses interactions et ses liens, en vue d'en saisir les potentiels obstacles et/ou leviers à la réalisation de ses objectifs. Nous présentons ici une modélisation et une analyse dudit parcours en lien avec l'environnement.

#### 2.1.1 – Modélisation du parcours des usagers du Programme de Transition

A la suite des entrevues avec l'équipe de gestion et de la lecture des documents qui nous ont été soumis, nous avons pu schématiser le parcours de l'utilisateur du Programme de Transition comme suit :



### 2.1.2 – Description du PdT et de ses interactions.

Comme mentionné ci-dessus, le PdT offre à des personnes itinérantes des logements temporaires à louer pour une durée allant de trois mois à trois ans. Cette offre de logements est accompagnée de différents services visant à préparer l'utilisateur à occuper durablement un logement privé.

Comme illustré ci-dessus, dans la plupart des cas, la voie d'accès au PdT est principalement le PAQ1, auxquelles s'ajoute le PAQ2. Selon les données mises à notre disposition concernant le dernier lieu de résidence avant l'admission au PdT, sur 88 admissions enregistrées entre le 1er mars 2016 au 1er avril 2024, 35 provenaient des refuges PAQ, deux d'autres refuges, 12 de famille ou amis, quatre d'une incarcération, trois de ressources, trois d'un logement privé, et 28 de provenance inconnue.

Pour ce qui est de l'accès au programme, selon la *Politique pour la sélection des locataires dans les logements de transition*, le recrutement des candidats est effectué par un comité désigné par la direction. Il est composé d'un minimum de trois personnes (deux membres de l'équipe et un représentant des locataires ou un intervenant externe). Les critères d'admissibilité sont définis au point 3 de ladite Politique (voir extrait en annexe A). Ceux-ci sont évalués à l'aide de questions pondérées différemment pour un total de 100 points (voir Annexe B). En complément d'information sur les candidats, en particulier pour ceux provenant des refuges PAQ, le comité de sélection peut faire recours au registre électronique de suivi des usagers (*logbook*) et/ou témoignage d'un assistant psychosocial.

Durant leur séjour au sein du PdT, selon les informations recueillies auprès de l'équipe de gestion, les usagers bénéficient des services suivants :

- Fiducie et aide budgétaire
- Recherche études
- Recherche emplois
- Accompagnement santé globale et référencement

- Démarches pour récupération de cartes d'identité
- Intervention et écoute active
- Accompagnement

Le PdT s'insère comme un bout de chemin dans le parcours des usagers qui se présentent à la porte de PAQ. Outre les services offerts en interne, suivant les informations collectées auprès du coordinateur, le PdT bénéficie de services fournis par différents programmes de PAQ, dont : « Clinique d'impôts; Programme de prospérité; Clinique de pieds; Clinique des yeux; clinique dentaire; soirées de visiteurs (lundi, mercredi, vendredi en soirée); camping tous les ans en septembre (3 jours) » (informations fournies par le coordonnateur du PdT).

Par ailleurs, nous avons également pu observer que les résidents du PdT participent régulièrement à des programmes comme les repas chauds offerts à PAQ1 et aux moments de partage (consommation d'alcool) sous la tente à PAQ2. De même, le PdT sollicite d'autres prestations pour ses usagers en dehors du PAQ, plus spécifiquement auprès des organismes suivants : Réseau de la communauté autochtone à Montréal/*The Network*, Centre d'amitié autochtone de Montréal; *First Peoples justice centre*, *Native Montreal*, *Ivirtivik*, *Open Door*, etc.

### 2.1.3 – Analyse du parcours des usagers du Programme de Transition

Notre démarche, en se proposant de décrire le parcours de l'utilisateur au sein du PdT, visait à comprendre la dynamique et les interactions au sein et en dehors du programme, en vue d'y déceler ce qui pourrait être une entrave ou un levier influençant la mise en œuvre du programme. En effet, le bon fonctionnement du PdT est tributaire à ses interactions avec les autres programmes/services. Et, inversement, le dysfonctionnement du PdT a une incidence sur la réalisation de la mission de PAQ. Nous avons pu ainsi constater, sans être exhaustif et en étant sélectif, ce qui suit :

### 2.1.3.1 – Le mandat du PdT est peu ou pas précis.

Le premier constat que nous avons pu faire est la non-précision du rôle du PdT en termes d'apport dans la création de la valeur au sein de PAQ. Cela découle, selon notre analyse des informations recueillies auprès des collaborateurs, d'un manque d'appropriation des objectifs stratégiques de PAQ. En effet, si pour la plupart des collaborateurs interrogés la mission de PAQ est d'aider les personnes autochtones à sortir de l'itinérance, aucune réponse claire ne nous a été fournie quant à comment cette mission s'opérationnalise à travers les différents programmes, ou comment chaque programme contribue à la réalisation de cette mission. En ce qui concerne le PdT singulièrement, de l'analyse des différents discours, il ressort que le PdT apparaît est plus un guichet de services qu'un programme visant à réaliser des objectifs précis.

Nous avons aussi fait un constat similaire quant à la compréhension et l'appropriation de la philosophie d'intervention de PAQ, à savoir « une approche culturellement adaptée ». Ici encore, les réponses qui nous ont été fournies diffèrent d'une personne à une autre. L'idée générale qui se dégage est l'adaptation de l'habitat au design autochtone « le cadre leur rappelle leur chez eux » nous dit-on. L'autre réponse qui nous a été fournie pour démontrer « l'approche culturellement adaptée » des interventions, c'est le programme Prospérité. Ce programme, nous dit-on, « organise des activités typiquement autochtones ». Par ailleurs, nous n'avons eu aucun document qui explique, d'un point de vue tactique, l'apport, les liens entre les différents programmes. Idem pour l'opérationnalisation de l'approche culturellement adaptée.

### 2.1.3.2 – Les critères de sélection et les règles de vie ne sont pas clairs ou pas adaptés

Les critères d'accès au programme, qui figurent sur le formulaire, comme nous l'a signifié le gestionnaire des logements, ne sont pas suffisamment étayés pour permettre d'évaluer de manière objective l'admissibilité d'une personne. Ce faisant, le comité d'évaluation rend très souvent des décisions de refus sans réellement pouvoir expliquer exactement au candidat les

motifs du rejet de sa demande. Ce qui, témoigne un intervenant, crée de la frustration non seulement chez les candidats, mais aussi chez l'équipe des intervenants. Il nous explique avoir eu mal de voir un candidat qu'il estimait apte à intégrer le programme, un candidat qui manifestait une réelle motivation pour se prendre en main, être rejeté. En effet, renchérit-il, ce dernier après cette expérience de rejet aurait repris à boire de plus belle, ne comprenant pas pourquoi il a été rejeté.

Par ailleurs, plusieurs intervenants et coordinateurs des services de logements nous ont exprimé leur frustration de ne pas être associé ou être consulté lors de la sélection des candidats pour le PdT. Selon eux, ils sont plus en contact avec les potentiels candidats, surtout ceux qui passent par le PAQ1 ou PAQ2. Ils détiennent, m'expliquent-ils, des informations qui ne figurent pas nécessairement dans le *logbook*; des confidences entre eux et les usagers de leurs programmes, qui témoignent du sérieux de ces derniers à vouloir se prendre en main.

Au moins une personne nous a affirmé être partie du PdT du fait de cette frustration. Nous avons également reçu le témoignage de deux personnes qui nous affirmaient avoir été rejetées sans réellement savoir pourquoi. Tout ce qu'on leur a dit était qu'elles n'étaient pas prêtes. Par ailleurs, il n'existe aucun plan de suivi de ces personnes qui sont rejetées, tant pour évaluer les effets de cette décision sur leur santé et leur vie, ni pour les aider à acquérir les compétences manquantes de manière à leur permettre d'être éligibles au PdT ultérieurement.

Nous avons également aussi constaté, dans nos échanges avec les résidents du PdT, que ces derniers se plaignent souvent des règles de séjour au sein du programme, notamment le refus de recevoir de la visite dans leur chambre. Ils se plaignent de même de ne pas disposer un espace pour accueillir leurs amis. Ce qui, m'explique un résident, avec un air irrité, les forces à être dehors même quand ils n'ont pas envie et les expose aux dealers de drogues qui traînent dans la rue.

Pareillement, nous avons fait le constat que les règles qui régulent une stratégie ne sont pas harmonisées, voire sont concurrentes, d'un lieu à un autre. C'est par exemple la stratégie de la réduction des effets en lien avec la consommation de l'alcool ou d'admission et de séjour dans un hébergement. Ainsi que nous l'a confié un collaborateur de PAQ, pour pouvoir avoir et conserver un logement, « tu ne peux pas être dépendant à l'alcool ou à la drogue ». Or, si au sein du PdT la consommation de l'alcool est prohibée pour encourager la sobriété, il y a cependant la tente à PAQ2 où les usagers du PdT se rendent fréquemment pour aller boire à leur guise. Ce qui ne contribue pas à leur abstinence. De même, au PAQ2, certains usagers y résident continuellement et gratuitement depuis plus de trois mois, voire plus d'une année. Ce qui n'est pas faisable au PdT où un loyer est exigé dès le premier mois. Un usager du PAQ2, rencontré sous la tente, nous a dit avec ironie « pourquoi je vais aller payer là-bas (NDLR au PdT), je préfère rester ici et garder mon chèque pour m'acheter les bières avec les copains ».

#### 2.1.3.3 – Le PdT est fortement dépendant des autres programmes

Plusieurs services indispensables pour un meilleur accompagnement des usagers, nous ont confié les intervenants du PdT, ne sont pas directement rattachés au programme. Il s'agit, entre autres, de la prise en charge psychosociale, de la justice réparatrice, etc. Ce faisant, les usagers du PdT ne sont pas les cas prioritaires, par exemple pour l'accompagnement psychosocial. Toutefois, les usagers du PdT sont exhortés à aller solliciter ces services, selon leur libre arbitre. Or, il est bien connu que des personnes qui vivent avec des vulnérabilités multiples sont les moins à solliciter les services. Plusieurs collaborateurs de l'équipe de gestion du PdT nous ont en effet exprimé leur désir « d'avoir notre assistant psychosocial pour mieux suivre nos résidents ». « La situation actuelle ne nous permet pas de faire une prise en charge correcte de nos résidents... il faut plus de ressources pour cela ».

#### 2.1.3.4 – Les services offerts par PAQ sont peu ou pas intégrés

Le PAQ nous paraît être une addition de Programmes et/ou de services sans être inscrits dans un continuum prenant en compte les besoins de l'utilisateur. Des programmes et services qui évoluent en silos, qui se communiquent peu. Nous avons observé, à l'intérieur des services des logements, que les relations informelles entre les collaborateurs étaient très utilisées pour solliciter les services d'un lieu à un autre ou obtenir une information.

De notre point de vue, la dépendance du PdT aux autres programmes évoquée ci-dessus est assurément l'une des conséquences de ce peu (ou pas) d'intégration des services. C'est aussi ce qui explique les incohérences ou les écarts entre les approches, comme dans la gestion de la consommation d'alcool par exemple ou la prise en charge des usagers. Au PdT, certains secteurs importants, qui auraient pu aider à un meilleur accompagnement des usagers, sont laissés orphelins. Lors de nos échanges avec les collaborateurs du PdT, leur frustration face à ce qu'ils considèrent comme un « laisser pour compte » de leur programme, était palpable. Justifiant, comme nous l'a laissé entendre l'un d'eux, l'une des raisons du départ d'anciens collègues vers d'autres organismes.

Le Programme de Transition demeure, en tout point de vue, un programme intéressant. Toutefois, force est de relever qu'il a plusieurs tares qui handicapent la réalisation des attentes placées en lui. Les quelques constats évoqués ci-dessus ont été partagés et validés avec l'équipe de gestion du programme lors d'une séance de suivi de l'évolution de la recherche. À la suite de ces échanges et, il a été admis que le manque d'appropriation de « l'approche culturellement adaptée » et le défaut de définition claires des compétences attendues chez les usagers, à l'entrée et à la sortie du programme, seront les lieux à explorer par la suite. Toutefois, il nous a été demandé d'axer prioritairement l'analyse sur la signification et l'applicabilité de l'approche culturellement adaptée, comment cette approche se vit dans la pratique professionnelle, ou comment les services offerts par le PdT incarnent cette adaptation culturelle.

## 2.2 – De l’approche culturellement adaptée

La promesse de PAQ est d’offrir des services « en utilisant une approche culturellement adaptée basée sur la l’autonomisation et la réduction des méfaits » (Projets Autochtones du Québec, s. d.-b). Bien que cette approche soit clairement prônée, nous n’avons trouvé aucune ressource documentaire qui décrive clairement comment elle devrait être opérationnalisée dans la pratique. Ce manque d’orientation claire est ressorti dans les réponses qui nous ont été fournies par les collaborateurs, tant au niveau du PdT que dans d’autres programmes. La traduction dans les opérations de ce qu’est « une approche culturellement adaptée » est comprise et interprétée différemment d’un lieu à un autre.

C’est donc pour concilier la compréhension de ce qu’est une approche culturellement adaptée, voire comment elle pourrait se traduire au niveau opérationnel, qu’il nous a été demandé d’approfondir la réflexion sur ce concept et d’examiner sa mise en application au sein du PdT. Tel est le propos de cette section. Les différentes informations récoltées, à travers diverses approches de collecte de données, nous ont permis de dégager quelques éléments communs d’une approche culturellement adaptée aux communautés autochtones, d’identifier deux cadres théoriques servant à évaluer les programmes culturellement adaptés. Fort de ces éléments, nous avons essayé de jeter un regard critique sur l’offre actuelle du PdT en vue d’identifier ce qui pourrait être amélioré ou mise en à l’échelle pour le culturellement adapté à la clientèle autochtone.

### 2.2.1 – Éléments communs aux programmes dits culturellement adaptés au contexte autochtone.

Dans la littérature, en lien avec l’approche culturellement adaptée aux Autochtones, les recherches portent surtout sur l’importance de la culture dans la prévention du crime (Maxwell et Trevethan, 2023) et, plus récemment, sur l’offre des Services de santé et des services sociaux, en particulier de la santé mentale dans le cadre (Alari-Véina, 2022; Santé Canada, 2015). Selon Bernal et coll. (2009), cité par Alarie-Vezina (2022), l’adaptation

culturelle consiste en « la modification systématique d’une intervention ou d’un programme pour le rendre compatible avec les valeurs et les représentations culturelles de la population cible » (p.11). Toutefois, il faut noter que les pratiques culturelles des autochtones, notamment ceux vivant au Canada, diffèrent d’une Nation à une autre, du lieu de résidences et de la langue, etc. Néanmoins, il existe des points communs, certaines croyances et certains concepts qui représentent les principes fondamentaux qui sont partagés en commun et qui soutiennent une de finition unie de la « culture autochtone », une vision du monde autochtone. Ce sont, entre autres : l’Esprit, le cercle, l’harmonie et l’équilibre, « tous mes parents », la bonté, la compassion et le respect, la connexion avec le territoire et la forêt, le continuum du sentier de la vie, l’utilisation des objets sacrés, la langue (Dell et coll., 2015; Thunderbird Partnership Foundation, 2020).

Pour ce qui de l’adaptation culturelle de programmes ou d’interventions, parmi les dénominateurs communs qui se dégagent des programmes et interventions considérés comme tels, nous retenons : la primauté de la culture, la primauté de la communauté, la valorisation des savoirs et expertises autochtones et la prise en compte holistique des besoins.

#### 2.2.1.1 – La primauté de la culture

Par *primauté de la culture* dans les programmes ou interventions considérés comme culturellement adaptés, nous faisons référence à l’accent mis sur l’emploi d’éléments ou d’approches culturels autochtones. Dans le domaine de programmes de prévention de la criminalité dans les communautés autochtones par exemple, Maxwell et coll. (2023), qui ont examiné plus de 162 programmes à travers l’analyse d’articles publiés entre 1990 à 2021, affirment que l’efficacité de programmes culturellement adaptés repose sur la prise en compte de la vision du monde des autochtones. Ils relèvent, entre autres, comme éléments d’adaptation culturelle dans les programmes analysés : l’approche traditionnelle de la justice réparatrice, les thérapies autochtones, etc.

De même, dans le domaine de la santé, les valeurs culturelles et les pratiques des Autochtones sont reconnues comme « des déterminants essentiels de la santé et du mieux-être des individus, des familles et des communautés » (Santé Canada, 2015, p.22). Ce faisant, Santé Canada (2015) considère la culture comme « base de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre des services et programmes » (p.33). Nous en déduisons donc que, dans la perspective de rendre les interventions culturellement adaptées, « l'expression de la conception du monde des Autochtones, leurs us et coutumes ainsi que leurs pratiques spirituelles, psychologiques, sociales et physiques » (Thunderbird Partnership Foundation, 2020, p.) est au centre des programmes déployés en contexte autochtone.

#### 2.2.1.2 – La primauté de la communauté

Outre la primauté de la culture à travers l'emploi d'éléments ou de pratiques propres aux Autochtones, l'un des dénominateurs communs aux programmes ou interventions culturellement adaptés est l'accent mis sur la communauté. Ici, il s'agit non seulement de co-construire avec les communautés les solutions pour répondre à leurs besoins spécifiques, mais aussi de promouvoir la participation de la communauté (l'implication active des membres de la communauté). En d'autres mots, les programmes adaptés culturellement se préoccupent du développement de la communauté, du renforcement des capacités de la communauté et du bien-être de la communauté tout entière (Santé Canada, 2015). Ce faisant, les activités ou les actions entreprises visent en tout premier lieu à répondre aux besoins de la communauté et non pas à un besoin individuel.

#### 2.2.1.3 – La valorisation des savoirs et expertises autochtones

La valorisation des savoirs et expertises autochtones est sans nul doute l'un des principaux éléments, sinon le principal, qui caractérisent les programmes ou interventions qui revendiquent une approche culturellement adaptée. Cette valorisation des savoirs et expertises autochtones se matérialise d'une part par le recours aux aînés; et d'autre part, par la promotion du leadership autochtone.

Par aînés, il faut entendre de « personnes d'encadrement, enseignant, modèles, mentors et guérisseurs reconnus par leurs communautés autochtones et qui jouent un rôle essentiel dans la santé et le bien-être de leurs communautés. Ceux-ci jouent un rôle central dans la transmission des savoirs et le maintien des pratiques culturelles et spirituelles au sein des communautés. Ils prêtent une oreille attentive aux préoccupations et questionnements de la communauté et y apportent des réponses respectueuses de la tradition. Ainsi donc, leur implication, notamment pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes ou interventions ciblant les autochtones, est indispensable dans une approche qui se veut être culturellement adaptée.

Semblablement, mais dans un autre registre, le leadership autochtone semble être l'un élément d'adaptabilité culturelle de programmes ou interventions en milieu autochtone. Par leadership autochtone, nous faisons allusion au contrôle des services par des compétences autochtones, à la participation des autochtones aux activités de direction et de gouvernance des programmes ou interventions en faveur de leur communauté.

#### 2.2.1.4 – La prise en compte holistique des besoins

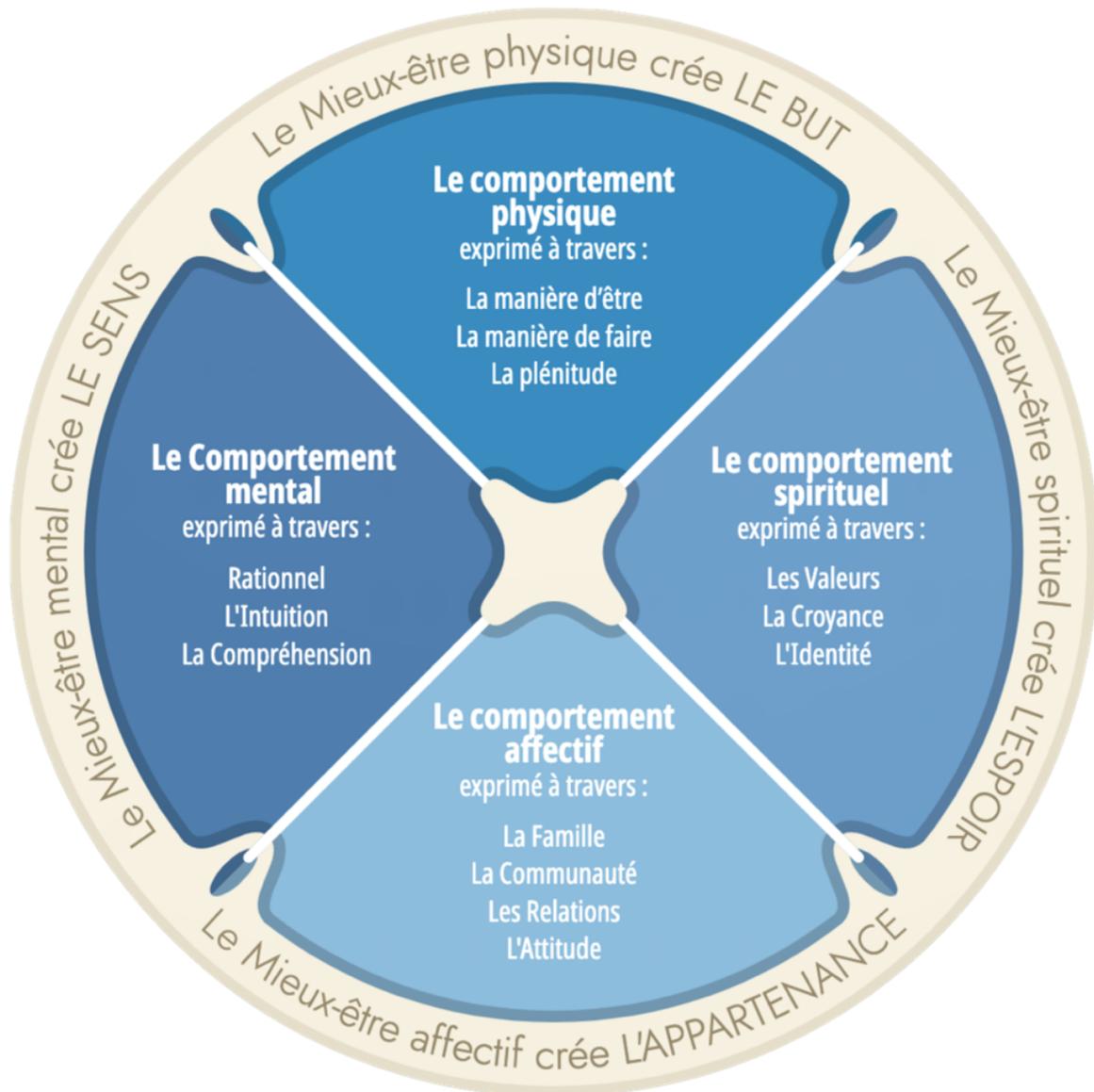
Enfin, un autre élément commun qui se dégage des programmes ou interventions culturellement adaptés, c'est l'approche holistique dans la réponse aux besoins. Cette approche tient compte des dimensions spirituelles, mentales, émotionnelles et physiques de la santé et du bien-être des communautés visées par le programme.

#### 2.2.2 – Cadres théoriques d'évaluation d'une approche culturellement adaptée

Dans cette section, nous présentons deux ou outils cadres théoriques qui servent de référence ou de guide dans la démarche de formulation de programmes ou d'interventions dans une perspective d'approche culturellement adaptée au contexte autochtone. Il s'agit du Cadre du mieux-être autochtone (CMA) et du Cadre du Continuum de la sécurisation culturelle. La

connaissance et la maîtrise de ces cadres théoriques aideraient d'évaluer si le Programme de Transition est culturellement adapté.

### 2.2.2.1 – Le Cadre du Mieux-être Autochtone (CMA)



(Source: Thunderbird Partnership Foundation, 2020, p.6)

Le Cadre du mieux-être autochtone (CMA) exprime la compréhension des Aînés et des Gardiens de savoirs Autochtones quant à ce qu'est le mieux-être autochtone. Selon l'Aîné Jim Dumont, cité par *Thunderbird Partnership Foundation* (2020),

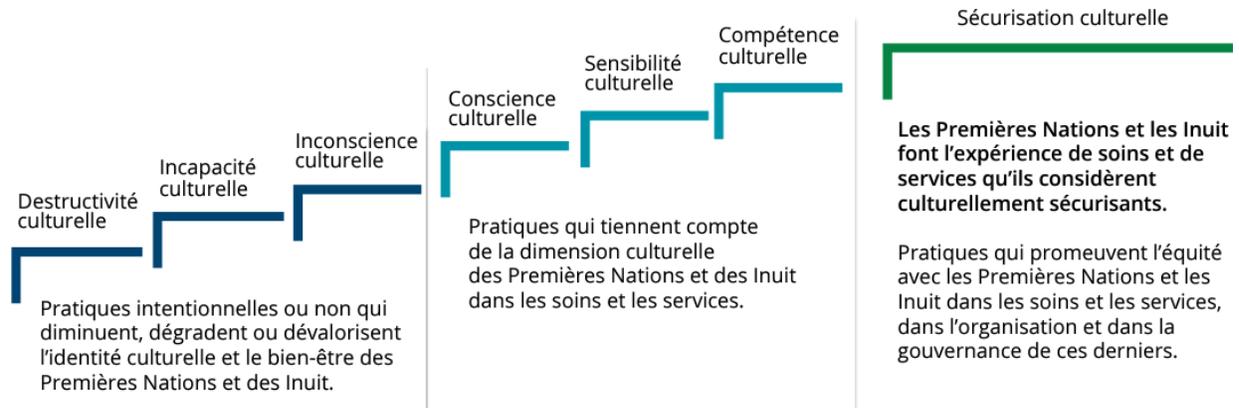
le mieux-être du point de vue autochtone renvoie au fait qu'une personne prise dans sa globalité, jouit d'une bonne santé qui se traduit par un sentiment par celle-ci d'avoir de l'équilibre entre son esprit, son émotion, son âme et son corps. Au centre du mieux-être est la conviction selon laquelle il est relié à sa langue, à la terre, aux êtres de la Création et à ses ancêtres, et qu'il bénéficie du soutien d'une famille bienveillante et vit dans un environnement qui lui est favorable (p.3).

Le mieux-être, c'est donc un état où l'esprit, le cœur, l'âme et le corps fonctionnent ensemble en équilibre. En d'autres mots, il s'agit d'un équilibre entre le mieux-être spirituel, le mieux-être émotionnel, le mieux-être mental et le mieux-être physique.

Par mieux-être spirituel, il faut entendre le désir, l'espérance d'atteindre une meilleure qualité de vie nourrie par la connexion d'avec sa croyance, son identité, ses valeurs, etc., qui sont des activités de l'esprit. Le mieux-être émotionnel réfère au sentiment d'être enraciné, d'appartenir à une structure sociale (la famille, la communauté, la langue, etc.) et/ou spatiale (la terre, la création, etc.) qui est interreliée. Quant au mieux-être mental, il fait référence à la conscience, à la rationalité, à l'intelligence « de savoir et d'activer son être et son devenir ». En fin, le mieux-être physique renvoie à la façon d'être, de faire permettant d'actualiser « l'intention et le désir », d'atteindre son but dans le monde (Santé Canada, 2015).

Dans une optique d'adaptation culturelle des programmes ou d'interventions au contexte autochtone, le Cadre du mieux-être autochtone constitue ainsi un soubassement pour évaluer l'apport desdits programmes ou interventions à la réalisation du mieux-être spirituel, du mieux-être émotionnel, du mieux-être mental et du mieux-être physique des personnes à qui ces programmes ou ces interventions sont destinés.

### 2.2.2.2 – Le Cadre du Continuum de sécurisation culturelle



(Source : Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2021, p. 10).

Le concept de sécurité culturelle (*cultural safety*) a émergé en Nouvelle-Zélande en 1988 pour dénoncer les inégalités en santé que subissaient les Maories (Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, s.d; Denault et Mareschal, 2020; Dubois, 2023; Lévesque et coll., 2019). L'approche a été mise au point par l'infirmière Irihapeti Ramsden (Garneau et Pépin, 2012). Au Canada et au Québec, la démarche de sécurisation culturelle, bien qu'appliquée surtout dans le domaine de la santé, s'est étendue à plusieurs autres domaines (Baba, 2013; Lévesque et coll., 2019; Trevethan et Maxwell, 2023).

Selon Ministère de la Santé et des Services sociaux (2021), la sécurisation culturelle réfère à « la capacité à agir de manière pertinente pour la santé et le bien-être » (p.10) des personnes Autochtones. De manière plus globale, Gouvernement du Québec (2022) souligne que, pour être accessibles aux Autochtones, les services offerts par l'État doivent être conçus en tenant compte de leurs « particularités identitaires et culturelles » (p.7). Ce qui implique, note Dr Samuel Blain, de « créer un environnement qui respecte, valorise et intègre les cultures Autochtones », voire « de changer les structures organisationnelles et les politiques ». Au bout du compte donc, la démarche doit permettre d'offrir des soins et des services culturellement sécurisants.

Toutefois, seule la personne autochtone, qui reçoit le service, peut juger du caractère sécuritaire de son expérience avec le système et avec ses acteurs (Agence de la santé publique du Canada, 2023). En d'autres mots, la sécurité culturelle traduit le ressenti, le point de vue de l'utilisateur autochtone qui considère que « son identité culturelle... et sa vision du monde sont reconnues et respectées » (Lauzière, 2021, p.18).

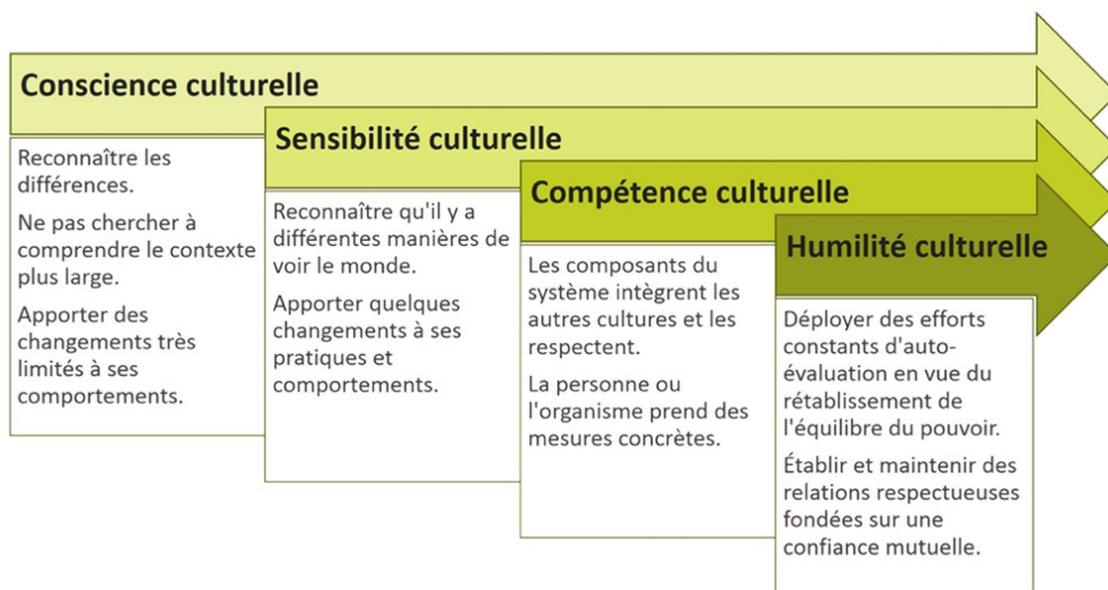
La démarche de sécurisation culturelle, telle que schématisée ci-dessous, se déploie sur un continuum comprenant différentes phases, caractérisées par différentes pratiques : les pratiques qui dégradent ou dévalorisent, les pratiques qui tiennent compte de la dimension culturelle et les pratiques qui promeuvent l'équité (ministère de la Santé et des Services sociaux, 2021, p.10). Sans nul doute, la phase cruciale de ce processus est l'acquisition des « pratiques qui tiennent compte de la dimension culturelle » des Autochtones. Cette phase s'échelonne sur trois niveaux : la conscience culturelle, la sensibilité culturelle et la compétence culturelle.

La conscience culturelle « suppose d'être capable et désireux de reconnaître ou d'admettre et d'accepter les différences au sein d'une population » (Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, s.d, p.2). Selon Agence de la santé publique du Canada (2023), la conscience culturelle se réfère à « la capacité d'autoréflexion par rapport à ses propres valeurs culturelles et à la façon dont celles-ci influencent comment on fournit des soins ainsi qu'à continuellement apprendre en vue de mieux comprendre la culture de l'autre » (p.8). Elle suppose donc une « une reconnaissance de l'existence et de la légitimité des différences » (Garneau et Pépin, p.26). Toutefois, avoir une conscience culturelle n'entraîne pas systématiquement une personne à modifier sa façon de faire ou un organisme à adapter ses activités (Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, s.d, p.2). Il faut, pour cela, aller vers le développement d'une sensibilité culturelle.

Par sensibilité culturelle, il faut entendre la reconnaissance des différentes façons de faire les choses et à être sensible à ces différences; cela signifie aussi de tenir compte des antécédents et des expériences culturelles des Autochtones dans sa façon de voir le monde. (Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, s.d, p.3). Ainsi, développer une sensibilité renvoie à la prise en compte consciente, par la personne qui offre le service, des antécédents et des expériences culturels des autochtones, au respect de leurs savoirs. Faire preuve de sensibilité culturelle, c'est non seulement reconnaître l'importance de la différence avec l'autre, mais c'est aussi et surtout respecter cette différence (Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, s.d, p.4). Sensibilité culturelle est essentielle pour redéfinir les relations de pouvoirs entre les parties en présence (Garneau et Pépin, 2012).

En fin, on parlera de compétence culturelle lorsque les services sont offerts à travers « des comportements qui sont considérés polis et respectueux par la personne de l'autre culture » (Agence de la santé publique du Canada, 2023, p.8). C'est donc « la manière d'agir d'une personne en fonction de ses connaissances et de ses croyances » (Association des gestionnaires de santé des Premières Nations et Keith, 2021, p.6). Être compétent culturellement, c'est être capable de répondre aux besoins sociaux, culturels et parfois linguistiques de l'autre, ici la personne Autochtone, en adaptant son offre de service et sa posture dans la délivrance dudit service (Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, s.d, p.4).

Par ailleurs, *First Nations Health Managers Association* (FNHMA) et Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé (FCASS) proposent un spectre culturel qui intègre l'humilité culturelle. Agence de la Santé publique du Canada (2023) définit l'humilité comme étant « la capacité d'une personne à humblement admettre qu'elle est en processus d'apprentissage lorsqu'il s'agit de comprendre l'expérience de l'autre et de remédier au déséquilibre des pouvoirs » (p.9).



(Source : *Association des gestionnaires de santé des Premières Nations et Keith, 2021, p.7*).

À l'issue d'un processus de sécurisation culturelle réussie se situe une implication active et égalitaire des Autochtones dans leurs relations avec les structures qui fournissent les services, un partenariat égalitaire fondé sur le respect mutuel, une protection de l'identité culturelle et du bien-être des Autochtones (Agence de la santé publique du Canada, 2023; Garneau et Pépin, 2012). Pour y arriver, soulignent Lévesque et coll. (2019), il est nécessaire d'avoir, au sein de l'institution, une compréhension collective « des situations jugées discriminantes », qui permettra de définir « les conditions structurelles qui induisent les inégalités » (p.15).

L'institut canadien d'information sur la santé (ICIS) (2021) fournit un cadre et des exemples pour la mesure de la sécurité culturelle et du racisme envers les Autochtones dans les systèmes de santé. Ce cadre, assorti d'une liste d'indicateurs de sécurité culturelle, offre quatre lieux d'évaluation des institutions de santé : les interventions du système de santé, l'expérience du système de santé, la performance du système de santé et les résultats pour la santé et le bien-être.

### 2.2.3 – Évaluation de l'adaptation culturelle du Programme de Transition

À la suite de ce qui précède, peut-on affirmer que le Programme de Transition est culturellement adapté aux autochtones ? À cette question, nous sommes portés à répondre par la négation. En effet, bien que nous ayons relevés des éléments caractéristiques des programmes ou services dits culturellement adaptés au sein de Projets Autochtones du Québec dans d'autres programmes, il n'en est pas de même du PdT. Nous relevons ici quelques constatations qui soutiennent ce propos :

- La non-implication de la communauté (par exemple dans la gestion de la maison, la définition et le suivi du respect des règles de vie).
- Très peu, ou pas, d'activités proposées au sein du PdT favorisent la vie en communauté. Ce faisant, les usagers du PdT continuent à fréquenter des groupes à l'extérieur qui les attirent vers le bas.
- La non-prise en compte holistique des besoins des usagers du PdT. En effet, outre la situation d'itinérance, la plupart des usagers du PdT traînent un lourd passé de traumatisme intergénérationnel et une dépendance à la consommation d'alcool et aux substances psychoactives. Or, l'essentiel des services au sein du PdT se résument à l'accueil et à répondre aux questions des usagers, aux suivis administratifs, à la surveillance, etc. Bref, le PdT fonctionne comme un guichet d'informations. Par ailleurs,

les informations ne sont pas adaptées aux besoins des usagers ou parfois ne sont pas disponibles ou simplement ne sont pas connues.

- Dans la majorité des cas, les intervenants attendent que ce soient les usagers qui viennent solliciter des services. « Nous sommes là 24/24 pour les écouter. C'est à eux de venir vers nous s'ils veulent. C'est à eux de faire leurs plans », nous dit-on. Pourtant, comme le reconnaissent par ailleurs les intervenants, le profil des usagers du PdT (dépendances à l'alcool et à la drogue) n'est pas forcément apte à venir solliciter les services ou ne le fera que lorsque la situation est pratiquement irréparable. Très peu d'efforts sont ainsi déployés pour aller vers les usagers. Bien que le principe de respecter la liberté de l'utilisateur soit de mise, il ne peut l'effort que le PdT doit fournir pour rejoindre ses usagers.
- Nous avons été témoins de plusieurs scènes, propos et attitudes qui sont, sinon discriminatoires, à la limite de la discrimination. À plusieurs reprises, nous avons assisté par exemple à une excuse du genre « *je suis occupé, reviens plus tard* » sans qu'il y ait vraiment une raison d'occupation, mais plus pour se débarrasser de la personne qui était en sollicitation. Cela tant au sein du PdT que dans les autres lieux d'hébergements.
- Par ailleurs, nous n'avons relevé aucune mesure au sein du PdT favorisant l'acquisition des compétences culturelles des collaborateurs.

#### 2.2.4 – Application : Cercle de parole avec les usagers

En guise d'application, nous avons organisé une séance de Cercle de parole avec les usagers en sollicitant l'invitation d'un aîné. Cette pratique de communication autochtone traditionnelle permet aux participants de s'exprimer sans crainte de jugement ou de rejet, avec une posture d'accueil, de respect et d'écoute active (Ottawa, 2021, Lathoud, 2016). Notre objectif, par l'organisation de cette séance, était de voir si cela ferait une différence dans la mobilisation et la participation des usagers du PdT.

En effet, durant notre immersion au sein du PdT, nous avons pu prendre part à trois rencontres avec les usagers organisées par l'équipe de gestion du programme. Le taux de participation maximale était alors de deux à trois personnes sur 13. Et, pendant la rencontre, presque personne n'osait dire mot. Les participants, manifestement, ne témoignaient aucun intérêt à la rencontre.

#### 2.2.4.1 – Préparation de la séance de Cercle de Parole

L'idée d'organiser une session de Cercle de parole avait été discutée avec l'équipe de gestion du PdT lors d'une rencontre de point de situation sur l'évolution de la recherche. Après avoir fini d'exposer nos constats en lien avec la mobilisation et la participation qu'apporterait la primauté culturelle, c'est-à-dire l'utilisation d'éléments ou d'approches culturels dans les activités, nous avons soumis la demande d'organiser, pour tester la mobilisation et la participation des usagers, d'organiser Cercle de Parole en mettant en avant la participation d'un Aîné. Bien que la proposition ait été accueillie avec enthousiasme, nous avons été quelque peu surpris par la posture manifestée par l'équipe, notamment concernant la variable de motivation pour la participation des usagers.

En effet, dans la culture autochtone traditionnelle, le Cercle de parole exprime un souhait de partage collectif, en toute humilité, et est fondé sur une participation volontaire. Le rituel est ouvert et fermé par un Aîné (ou un Porteur de savoir) (Ottawa, 2021, Lathoud, 2016). Nous avons estimé que d'ancrage culturel de la rencontre, à savoir le Cercle de parole et la Participation d'un Aîné, seraient des variables suffisantes en soi pour motiver les usagers du PdT à davantage participer à la rencontre. Cet avis n'était pas totalement partagé par l'équipe de direction, qui estimait qu'« il faut des *chips* et de la *pizza* » pour motiver les usagers. Et, malgré notre désaccord et notre insistance à changer d'approche et à ne pas inclure les *chips* ou la *pizza*, nous avons dû nous aligner.

#### 2.2.4.2 – Commentaires sur la rencontre

Six personnes usagers sur 13 avaient pris part à la rencontre, outre l'équipe de gestion du PdT, l'Aîné sollicité. L'atmosphère était très détendue, comme l'avait fait remarquer le gestionnaire des logements. Tous les participants ont eu l'occasion de s'exprimer librement, et même de dire des choses qui révélaient leur profond désir de changer, leurs rêves de vie meilleure. De dire des choses qui leur permettraient de changer ou qui apporteraient une amélioration dans leur milieu de vie. Et comme l'ont souligné les collaborateurs de l'équipe de gestion présents, « ils ont dit des choses intéressantes qu'ils n'avaient pas dit avant ».

En clair, même s'il est difficile d'établir, avec exactitude, l'impact de l'ancrage culturel de la rencontre (Cercle de Parole et Présence de l'Aîné), nous avons noté tout de même une nette amélioration tant au niveau de la mobilisation que de la participation, de la dynamique communicationnelle. Contrairement aux précédentes rencontres auxquelles nous avons assisté, les usagers étaient à l'aise et ouverts à parler librement. Cela a donné l'occasion à l'équipe de gestion du PdT présente d'apporter des orientations et informations précises aux usagers en lien avec les besoins qu'ils venaient d'exprimer.

Toutefois, il faut le souligner, cet exercice a aussi été révélateur d'une posture et de propos négatifs non fondés envers les usagers du PdT. Mêmement, il a été révélateur de résistance humaine face à l'intégration de nouvelle façon de faire.

## CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS

Les recommandations présentées dans ce chapitre ne sont pas exhaustives. Elles fournissent cependant une balise pour amorcer et orienter une réelle dynamique d'amélioration du Programme de Transition, et par extension, pour la (re)programmation de Projets Autochtones de Québec. Elles sont suivant trois axes : l'axe d'amélioration de la planification, l'axe d'amélioration de la prise en charge et l'axe de développement des compétences.

### 3.1 – Amélioration du cadre de planification du Programme de Transition

Nous ne nous laisserons jamais de le rappeler, la promesse de Projets Autochtones du Québec est d'accompagner les personnes itinérantes à sortir de l'itinérance. Dans cette quête, le Programme de Transition joue un rôle de charnière en ce sens que c'est lui qui a le mandat d'accompagner, de leader, ce processus d'initiation, d'acquisition des compétences nécessaires et indispensables aux personnes itinérantes pour acquérir et conserver un logement en toute autonomie, en dehors des cadres institutionnels. Pour y parvenir, nous recommandons ce qui suit :

- Clarifier le mandat du PdT dans la stratégie globale de Projets Autochtones du Québec.
- Clarifier les connaissances, attitudes et habitudes à développer chez les usagers tout le long de leur passage au sein du PdT; et définir les indicateurs (barèmes) pour évaluer les niveaux d'acquisition. A cet effet, il serait indispensable d'effectuer une évaluation de chaque usager à l'admission au sein du PdT (établir un état des lieux des connaissances, attitudes et habitudes) et de planifier des évaluations périodiques.
- (Re)définir les critères de sélections en fonction des compétences minimales (connaissances, attitudes et habitudes) attendues à l'admission au sein du PdT. On

pourrait, pour cela, organiser plusieurs Cercles de parole pour les usagers, avec le concours des aînés, pour recueillir leurs avis.

- Pour les candidats qui ne rempliraient pas ces critères minimaux, mettre en place un mécanisme de suivi qui leur permettrait de s'améliorer sur les points où ils ont été jugés insuffisants ;
- Co-construire des objectifs périodiques (hebdomadaires, mensuels, bimensuels, etc.) avec chaque usager, en fonction de son projet de vie, et convenir sur les mesures ou activités d'accompagnement spécifiques qui conviennent. Ces objectifs doivent être formulés autour des compétences spécifiques à améliorer chez l'utilisateur.
- Autant que possible, les activités en communauté pour permettre le développement des liens. On peut par exemple envisager des activités en collaboration avec d'autres programmes et/ou projets visant les Autochtones en dehors du PdT, voire de PAQ.
- (Re)définir les règles de vie au sein de l'établissement de manière à privilégier et à favoriser la vie en communauté.

### 3.2 – Amélioration de la prise en charge des usagers des usagers PdT

Les usagers du PdT, et par extension de PAQ, comme évoqué ci-dessus, sont aux prises avec plusieurs vulnérabilités. Des améliorations importantes doivent être faites dans leur prise en charge pour venir à bout de ces vulnérabilités. Dans cette optique, nous recommandons :

- De faire une évaluation exhaustive de chaque usager, y compris les aspects cliniques, en vue d'établir une cartographie claire de ses vulnérabilités.

- D'identifier les lieux/services de prises en charge (accompagnement et soins cliniques, etc.) en fonction des besoins identifiés et/ou exprimés par l'utilisateur et élaborer une planification en conséquence;
- De réfléchir sur une approche intégrée qui permettrait aux différentes interventions ou services de se renforcer mutuellement.
- D'établir un continuum d'acquisition de compétences entre les différents espaces de logement, depuis les abris d'urgence (PAQ1 et PAQ2) jusqu'à la maison *Akwà :tsire*, en passant par le PdT.
- De mettre en place, dans l'optique d'établir un continuum d'acquisition de compétences entre les différents espaces de logement, un cadre de concertation pour réfléchir sur la pratique et les enjeux communs. En outre, il est plus qu'urgent d'établir une communication assidue et fluide entre ces espaces pour ne pas perdre de vue la finalité de l'offre de logement. À ce niveau, un leadership collaboratif est fortement conseillé pour éviter, par exemple, des frustrations.

### 3.3 – Développement des compétences culturelles des collaborateurs du PdT

L'amélioration des compétences culturelles des collaborateurs et collaboratrices du PdT, et par extension de PAQ, est, de notre point de vue, le lieu le plus pertinent pour induire un progrès significatif dans la motivation des usagers et pour assurer une amélioration de la qualité des prestations offertes. Au-delà d'une planification alignée sur les besoins des usagers, l'acquisition et le maintien d'un niveau de compétences culturelles des différentes équipes demeure une préoccupation constante. Durant notre immersion, nous avons été témoins, et cela à plusieurs reprises, à des attitudes, comportements ou propos du genre « *je suis occupé (e), reviens plus tard* » plus pour se soustraire de sa responsabilité que par manque de temps.

Bien que ces compétences s'acquièrent de manière individuelle, Projets Autochtones du Québec peut jouer un rôle crucial pour accompagner ses collaborateurs et collaboratrices dans ce processus. Pour ce faire, nous recommandons :

- De concevoir un module de formation (ou une session d'intégration spéciale) touchant les spécificités des Autochtones pour les collaborateurs et collaboratrices. Ce module doit également inclure des orientations sur la manière dont la philosophie de l'organisation devrait être traduite dans l'opérationnel et cela jusqu'à la première ligne.
- De produire des supports de communication (audio, vidéo ou imprimé, etc.) expliquant le concept de « culturellement appropriée » et mettre en place un mécanisme pour leur vulgarisation régulière auprès de tout le personnel.
- De permettre aux collaborateurs et collaboratrices, dans la mesure du possible, d'effectuer des séjours d'immersion dans les communautés pour être au contact avec les réalités autochtones, rencontrer les porteurs de savoirs autochtones ou assister à des cérémonies. Cela pourrait aider à améliorer leur sensibilité culturelle.
- D'intégrer, dans l'évaluation du personnel, des indicateurs de compétences culturelles.

En fin de compte, il est indispensable, pour Projets Autochtones du Québec, d'avoir un cadre de dialogue constant entre les différents professionnels (cliniciens, coordonnateurs, etc.) pour soutenir une dynamique d'amélioration continue tant au niveau des pratiques qu'au niveau de la pertinence et de la signification des services et programmes offerts. Ce cadre sera également le lieu pour coconstruire et pour autoévaluer les réponses formulées face aux nouvelles émergences dans l'environnement de la lutte contre l'itinérance des personnes Autochtones.

Au-delà de ces quelques recommandations, il nous semble être impératif, pour PAQ, de mener une évaluation systématique de tous ses programmes et services afin de bâtir une offre qui est cohérente avec les besoins actuels de sa clientèle, y compris l'adéquation culturelle. Cette planification doit prendre en compte le fait que PAQ, du haut de ses 20 années d'existence, est une mine de connaissances et d'expériences dans la lutte contre l'itinérance des Autochtones dans les centres urbains, et devrait ainsi permettre à Projets Autochtones du Québec de se positionner comme un laboratoire de production et de diffusion de savoirs et de savoir-faire en lien avec son rayon d'action.

## CHAPITRE 4 : INTÉGRATION DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGES

L'un des objectifs de l'activité ENP7950 – Projet en organisation, qui a fait l'objet du présent mandat de recherche, est de permettre à l'étudiant « de démontrer sa capacité à utiliser et à adapter les connaissances, les savoir-faire, les outils et les modèles étudiés dans son programme d'étude et, éventuellement à en acquérir d'autres ». Pour faire écho à cet objectif, nous présentons ici, de manière très sélective, les connaissances théoriques que nous avons mobilisées pour réaliser cette recherche. Cette présentation, qui n'est pas exhaustive, est divisée en deux parties. La première présente l'application des connaissances théoriques apprises en classe, et la seconde partie les apprentissages pratiques sur le terrain.

### 4.1 – Intégration des connaissances théoriques

Le premier lieu d'application des connaissances théoriques est assurément la planification et la réalisation d'une recherche avec un devis qualitatif. L'exécution de ce mandat a été pour nous une application grandeur nature des Méthodes de recherche et d'intervention apprises durant notre formation à l'ENAP. Nous avons pu nous rendre compte des spécificités d'une recherche basée sur un devis qualitatif, notamment le caractère itératif du processus, la flexibilité et l'adaptabilité qu'il exige du chercheur, corroborant de la sorte le propos Fortin et Gagnon (2022) qui relève que « dans la recherche qualitative, le devis est émergent et évolutif, de sorte que les décisions ne sont habituellement pas prises d'avance ou dans l'ordre et peuvent se modifier pour mieux représenter la réalité du milieu » (Fortin et Gagnon, 2022, p.152).

L'un des apprentissages en ce sens est sans nul doute la validation des données, surtout dans un environnement où se mêlent culture de l'oralité et respect de la vie privée des participants. Cette complication nous a permis d'apprécier à sa juste valeur la portée de l'exigence éthique, pour le chercheur, d'avoir une honnête scientifique sans faille; l'impératif d'avoir de hautes qualités morales afin de rendre fidèlement et en toute confidentialité les informations mises

entre nos mains. Nous avons pu aussi nous rendre compte du pouvoir que dispose le chercheur pour influencer la pratique professionnelle à travers des recommandations qu'il formule.

Autre connaissance et/ou concept que cette immersion en organisation nous a permis d'assimiler, c'est la notion d'intersectionnalité. En effet, chez les usagers du PdT, nous avons pu toucher du doigt, pour ainsi dire, la réalité d'être aux prises avec plusieurs vulnérabilités ou une accumulation de déterminants sociaux de santé (santé, consommation, dépendance à l'alcool, insécurité alimentaire, logement précaire, etc.). Nous avons également pu nous rendre compte de l'importance, voire de l'impératif, de collaboration des divers secteurs professionnels intervenant sur chacun des déterminants, pour venir à bout des enjeux que soulève cette constellation de vulnérabilités. Cela nous a paru tellement évident que nous en avons conclu qu'au stade actuel, aucun système de santé ne peut se donner le luxe de faire l'économie d'une approche intersectorielle.

Se pose alors le défi de l'intégration des services pour répondre au mieux et de manière holistique aux besoins des usagers. Ce dernier concept, de notre point de vue, est l'un des plus grands défis, si non le plus grand, auxquels se heurte le Système de santé et des Services sociaux au Québec. Là encore, il nous est paru évident que la collaboration avec les usagers, qui ont accumulé une quantité importante de connaissances et d'informations durant leurs parcours de vie avec les différentes vulnérabilités et durant leurs expériences dans diverses trajectoires de soins au sein du système de santé et des services sociaux, s'impose comme une avenue incontournable.

En fin en classe, nous avons aussi souvent échangé sur les notions de réseaux, de complexité des systèmes de santé et des services sociaux. Ce qui impliquait, pour le gestionnaire, d'être aux aguets pour constamment s'adapter avec les différentes dynamiques émergentes. La réalisation du présent mandat nous a permis en effet de nous rendre compte de combien cette posture d'agilité du gestionnaire est non négociable pour soutenir l'amélioration continue des

systèmes de santé et des services sociaux qui sont, en effet, des systèmes apprenants et évolutifs.

#### 4.2 Apprentissages pratiques sur le terrain.

Le plus grand apprentissage que nous avons pu faire nous vient du terrain : la découverte de ce qu'est le sans-abrisme, en particulier quand il s'applique aux Autochtones, qui sont un groupe social marginalisé et trainant un passé lourdement chargé d'injustices de toutes sortes. Cela a changé notre regard sur l'itinérance et nous a forcés à l'humilité.

En effet, quand on en vient à être sans abri, ce n'est pas un échec de la personne, mais c'est d'abord et avant tout l'échec d'une société, d'un système social et politique, d'un État. L'itinérance est, pour nous, un indicateur par excellence d'un échec sociétal collectif. De même, nous avons compris que la réponse à l'itinérance, en tout cas pour les Autochtones, n'est pas un problème de lieu. Mais c'est d'abord et avant tout un problème de lien. De lien avec sa culture, de lien avec sa communauté, de lien avec son territoire, de lien avec sa langue, etc. Et c'est là, il nous semble, que plusieurs organismes qui s'investissent dans la lutte contre l'itinérance, notamment en contexte Autochtone, font fausse route quand, au lieu d'orienter leur planification vers des initiatives qui renforcent les liens, ils cherchent à résoudre le problème en multipliant les lieux de refuge.

La rencontre avec le terrain, vivre cette réalité au-delà des livres nous a aussi contraint à l'humilité sociale face à la profondeur de la souffrance que portent et supportent les personnes itinérantes que nous avons rencontrées. De même, cette rencontre nous a contraint à l'humilité intellectuelle face à l'ampleur, à l'éventail des savoirs, malheureusement négligés, des personnes Autochtones rencontrées. La réponse que nous a donné un ancien itinérant d'une soixantaine d'années, qui avait passé plus de 15 ans dans la rue, résonne encore en moi. Nous lui avons posé la question de savoir ce qui aurait pu l'aider à sortir plus vite de l'itinérance. Pour toute réponse, après avoir marqué un moment de silence comme

pour se rappeler d'un amer souvenir, il nous a dit : « J'aurais aimé que l'on me demande ce que je voulais. Pas personne ne m'a demandé ce que je voulais moi ».

Bref, cette expérience de terrain, au-delà de tous ces apprentissages, nous a donné une motivation pour l'orientation de notre carrière professionnelle. Dorénavant, nous sommes résolus à mettre nos compétences et notre savoir-faire au service des personnes vulnérables, en particulier les Autochtones, afin de leur permettre de donner leur avis sur les questions qui touchent leur existence. Et cela en toute humilité.

## CONCLUSION

Dans l'offre de services de Projets Autochtones du Québec, le Programme de Transition se positionne comme un levier indispensable pour initier les personnes Autochtones, aux prises avec l'itinérance, à la vie urbaine et au maintien d'un logement. Toutefois, ainsi que nous l'avons montré dans cette recherche, il existe des écarts entre l'énoncé de la mission de l'organisation et son sa mise en application notamment au niveau opérationnel (première ligne).

L'analyse des informations récoltées auprès de plusieurs personnes, pour comprendre les raisons de ces écarts, nous font dire que le PAQ, et plus spécifiquement le PdT, gagnerait grandement à arrimer son offre de services en ayant comme fondement, ce qui émerge d'un dialogue coconstruit.

Dans cette optique, nous avons formulé quelques recommandations dont, entre autres, l'impératif d'avoir une approche holistique centrée sur les besoins des usagers, l'amélioration du cadre d'évaluation, l'adéquation culturelle de cette offre aux réalités autochtones pour un mieux-être des usagers. Ce qui, pour ce faire, nécessite une capacitation des compétences culturelles des collaborateurs, autre point de nos recommandations.

Toutefois, force est de reconnaître que la ville de Montréal, Territoire *mohawk*, est habitée par de nombreuses nations autochtones du Canada, à la fois francophones et anglophones. Cette réalité rend épineux la définition d'un lieu culturel commun, d'où l'impératif d'actualisation des connaissances en maintenant de mener des recherches pour mieux cerner les cosmologies autochtones contemporaines, les nouvelles formes d'expressions de la culture. ... un hybridisme culturel... l'émergence d'une culture fortement métissée.

Cependant, pour être pertinent et cohérent dans l'ensemble de ses interventions, PAQ gagnerait à envisager une étude plus exhaustive sur l'ensemble de ses programmes. Cela

devient en effet un impératif au regard de l'émergence d'une culture urbaine hybride, où la sécurisation culturelle pourrait même être insécure pour les usagers. Ce faisant, de futures recherches pourraient explorer d'autres avenues, parce exemple, la bienveillance culturelle, qui s'annonce être une approche adéquate pour un tel environnement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alarie-Vézina P. (2022). *Implantation d'un programme visant l'usage modéré d'alcool s'adressant aux Premières Nations et aux Inuit : La perspective des intervenants*. [Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières]. <https://depote.uqtr.ca/id/eprint/10413/1/eprint10413.pdf>
- Agence de la santé publique du Canada. (2023). *Définitions communes en matière de sécurité culturelle*. <https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/documents/services/publications/health-system-services/chief-public-health-officer-health-professional-forum-common-definitions-cultural-safety/definitions-fr2.pdf>
- Amador, M. (2023, 3 Novembre). *Montreal organization moves ahead with permanent location for emergency shelter*. APTN News. Consulté le 9, février 2023, à l'adresse <https://www.aptnnews.ca/national-news/montreal-organization-moves-ahead-with-permanent-location-for-emergency-shelter/>
- Baba, L., (2013). *Sécurité culturelle en santé publique chez les Premières Nations, les Inuits et les Métis. État des lieux sur la compétence et la sécurité culturelles en éducation, en formation et dans les services de santé*. <https://www.ccnsa-nccah.ca/docs/emerging/RPT-CulturalSafetyPublicHealth-Baba-FR.pdf>
- Bartlett, C., Marshall, M., et Marshall, A.. (2012). Two-Eyed Seeing and other lessons learned within a co-learning journey of bringing together indigenous and mainstream knowledges and ways of knowing. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 2(4), 331–340. <https://doi.org/10.1007/s13412-012-0086-8>
- Centre de collaboration nationale de la santé autochtone (sd). *Vers la sécurité culturelle des Métis : une introduction destinée aux intervenants de la santé*. [http://www.nccah-ccnsa.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/76/CulturalSafety\\_Web\\_FR.pdf](http://www.nccah-ccnsa.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/76/CulturalSafety_Web_FR.pdf)
- Chouinard, T., & Dussault, L. (2023, 13 septembre). *L'itinérance a bondi de 44 % en cinq ans au Québec*. La Presse. Consulté le 22 février 2024, à l'adresse <https://www.lapresse.ca/actualites/2023-09-13/l-itinerance-a-bondi-de-44-en-cinq-ans-au-quebec.php#:~:text=Premier%20constat%20du%20rapport%20%3A%201,les%20rues%20de%20la%20m%C3%A9tropole>
- Collard, N. (2023, 4 septembre). *Plan sur l'itinérance - À peine sorti, déjà dépassé*. La Presse. Consulté le 20 février 2024, à l'adresse <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/2023-09-04/plan-sur-l-itinerance/a-peine-sorti-deja-depasse.php>

- Collier, B. (2020). *Services destinés aux Autochtones vivant en milieu urbain*. <https://bdp.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2020-66-f.pdf>
- Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics: écoute, réconciliation et progrès (2019). *Rapport final*. [https://www.cerp.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_clients/Rapport/Rapport\\_final.pdf](https://www.cerp.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Rapport/Rapport_final.pdf)
- Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (2019). *Guide d'accompagnement du Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador*. [https://apnql.com/wp-content/uploads/2024/02/guide\\_protocole\\_rech\\_fra.pdf](https://apnql.com/wp-content/uploads/2024/02/guide_protocole_rech_fra.pdf)
- Dell, C., Dell, D., Dumont, J., Fornssler, B. Hall, L., et Hopkins, C. (2015). *Connexion avec la Culture : Croître notre mieux-être; Guide d'activités*. Saskatoon, SK : Université de la Saskatchewan. [https://thunderbirdpf.org/wp-content/uploads/2023/02/Connecting-with-Culture\\_Activity-Guide\\_FR\\_WEB.pdf](https://thunderbirdpf.org/wp-content/uploads/2023/02/Connecting-with-Culture_Activity-Guide_FR_WEB.pdf)
- Denault, A.-A., et Mareschal, J. (2020). *Persévérance et réussite scolaires des étudiants autochtones au collégial - Récits et pratiques liés à la sécurisation culturelle issus de cégeps de Québec et de Trois-Rivières*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4209349>
- Dubois, M.-E. (2023). *L'intégration de l'approche de sécurisation culturelle à l'intervention collective dans une perspective de développement communautaire*. [Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais]. [https://di.uqo.ca/id/eprint/1503/1/Dubois\\_Marie-Eve\\_2023\\_essai.pdf](https://di.uqo.ca/id/eprint/1503/1/Dubois_Marie-Eve_2023_essai.pdf)
- École nationale d'administration publique. (s. d.). *Projet en organisation*. enap.ca. Consulté le 20 mai 2024, à l'adresse <https://enap.ca/formation/programmes-etudes/cours/projet-organisation-enp7950>
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4<sup>ème</sup> édition). Chenelière Éducation.
- Garneau, A. B. et Pépin, J. (2012). La sécurité culturelle : une analyse du concept. *Recherche En Soins Infirmiers*, N° 111(4), 22–35. <https://doi.org/10.3917/rsi.111.0022>
- Gouvernement du Québec. (2014). *Mobilisés et engagés pour prévenir et réduire l'itinérance. Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020*. <https://itinerance.ca/wp-content/uploads/2022/11/Plan-daction-interministeriel-2015-2020.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2021). *S'allier devant l'itinérance. Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026*. <https://itinerance.ca/wp-content/uploads/2022/11/Plan-daction-interministeriel-2021-206.pdf>

- Gouvernement du Québec. (2022a). *L'itinérance au Québec. Deuxième portrait*. <https://itinérance.ca/wp-content/uploads/2022/11/Litinerance-au-Quebec-deuxieme-portrait.pdf>
- Gouvernement du Québec (2022b). *Ensemble pour les prochaines générations. Plan d'action gouvernemental pour le mieux-être social et culturel des Premières Nations et des Inuit 2022 – 2027*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/conseil-executif/publications-adm/srpn/administratives/plan\\_action/2022-2027/PAGMSCPNI\\_22-27.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/conseil-executif/publications-adm/srpn/administratives/plan_action/2022-2027/PAGMSCPNI_22-27.pdf)
- Institut canadien d'information sur la santé. (2021). *Mesurer la sécurité culturelle dans les systèmes de santé : addenda – liste des indicateurs*. <https://www.cihi.ca/sites/default/files/document/measuring-cultural-safety-in-health-systems-addendum-fr.pdf>
- Jérôme, L. (2015). Les cosmologies autochtones et la ville : sens et appropriation des lieux à Montréal. *Anthropologica*, 57(2), 327–339. <http://www.jstor.org/stable/26350444>
- Keith, L. (2021). *Cheminer ensemble : Renforcer la compétence culturelle autochtone dans les organismes de santé. Guide d'initiation au développement d'une compétence culturelle autochtone destiné aux organismes de santé*. <https://www.healthcareexcellence.ca/media/qbshemex/indigenous-cultural-competency-primer-f-final-ua.pdf>
- LAMARCHE, P. A., MAILLET, L., & MORIN, E. (2024). *Les organisations de santé vues sous l'angle de la complexité*. Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/jj.14020832>
- Laperrière, A., (1992). L'observation directe. Dans B. Gauthier (dir), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (2<sup>ème</sup> édition, 251-272). Presse de l'Université du Québec.
- Latimer, E., Bordeleau, F. (2019a). *Dénombrement des personnes en situation d'itinérance au Québec le 24 avril 2018*. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2018/18-846-10W.pdf>
- Latimer, E., Bordeleau, F. (2019b). *Dénombrement des personnes en situation d'itinérance sur l'île de Montréal le 24 avril 2018*. <https://jecomptemtl2018.ca/wp-content/uploads/2019/04/rapport-montral-rvision-8-avril-2019.pdf>
- Lauzière, J., (2021). *La sécurité culturelle dans les programmes de santé pour les Inuits : une étude de cas en contexte de traitement pour des problèmes de consommation de substances psychoactives* [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/18421/lauziere\\_julie\\_PhD\\_2021.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/18421/lauziere_julie_PhD_2021.pdf?sequence=10&isAllowed=y)
- Lévesque, C., Cloutier, E., Radu, I., Parent-Manseau, D., Laroche, S., Blanchet-Cohen, N. (2019). *Innovation sociale et transformation institutionnelle en contexte autochtone*.

- La Clinique Minowè au Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or.*  
[https://chairejeunesse.ca/wp-content/uploads/2022/11/Levesque\\_2019.pdf](https://chairejeunesse.ca/wp-content/uploads/2022/11/Levesque_2019.pdf)
- McHugh, N., G-L. (2019). *La recherche auprès des Premières Nations au Québec : perspective du Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador*, (PDF, présentation colloques).  
[https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/comites-d-ethique-de-la-recherche/journees-detude/2019-9e-journees/11h15-25oct\\_C2-NGros-Louis\\_JECER2019.pdf](https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/comites-d-ethique-de-la-recherche/journees-detude/2019-9e-journees/11h15-25oct_C2-NGros-Louis_JECER2019.pdf)
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2023). *Dénombrement des personnes en situation d'itinérance visible au Québec. Rapport de l'exercice du 11 octobre 2022*. Rapport. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2023/23-846-05W.pdf>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (2021). *La sécurisation culturelle en santé et en services sociaux : vers des soins et des services culturellement sécurisants pour les Premières Nations et les Inuits*.  
<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2020/20-613-02W.pdf>
- Nerestant, A. (2023, 1er Novembre). Quebec doesn't know how many homeless people die every year. Why some say that needs to change. *CBC*. Consulté le 9 mars 2024 à l'adresse <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/homeless-death-population-intervention-1.6987715>
- Oduro, K., Warren, É., & La Presse Canadienne. (2023, 14 Septembre). Quebec's homeless population almost doubled in 4 years, report says. *CBC*. Consulté le 10 mars 2024 à l'adresse <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/homelessness-in-quebec-rise-1.6966340>
- Projets Autochtones du Québec. (s. d.-a). *À propos de nous*. PAQ. Consulté le 24 mai 2024, à l'adresse <https://www.paqc.org/fr/a-propos/>
- Projets Autochtones du Québec. (s. d.). *Programme de transition*. PAQ. Consulté le 24 mai 2024, à l'adresse <https://www.paqc.org/fr/programme-transition/>
- Réseau Solidarité Itinérance du Québec. (2014). *Au-delà de la rue. Réalités et enjeux de l'itinérance au Québec*. <https://rsiqtest.files.wordpress.com/2018/08/rsiq-audela-de-la-rue.pdf>
- Réseau Solidarité Itinérance du Québec. (2023, 14 septembre). *La crise en itinérance : où sont les autres ministères ?*. [https://itinérance.ca/wp-content/uploads/2023/09/Crise-en-itinerance\\_communique\\_14-sept.23.pdf](https://itinérance.ca/wp-content/uploads/2023/09/Crise-en-itinerance_communique_14-sept.23.pdf)
- Restoule, J. P., Gruner, S. (Ed). (2017). *Indigenous research: Theories, practices, and relationships*. Canadian Scholars.
- Reid, A. J., Eckert, L. E., Lane, J., Young, N., Hinch, S. G., Darimont, C. T., Cooke, S. J., Ban, N. C., & Marshall, A. (2020). "Two-Eyed Seeing" : An Indigenous framework

- to transform fisheries research and management. *Fish And Fisheries*, 22(2), 243-261. <https://doi.org/10.1111/faf.12516>
- Santé Canada (2015). *Cadre du Continuum du mieux-être mental des Premières Nations*. Rapport. [https://thunderbirdpf.org/wp-content/uploads/2017/10/24-14-1273-FN-Mental-Wellness-Framework-FR03\\_low.pdf](https://thunderbirdpf.org/wp-content/uploads/2017/10/24-14-1273-FN-Mental-Wellness-Framework-FR03_low.pdf)
- Secrétariat aux relations avec les Premières Nations et les Inuit. (2023, 29 septembre). *Les gouvernements du Canada et du Québec accordent une aide financière de plus de 14 M \$ pour la construction d'une maison d'hébergement*. Gouvernement du Québec. Consulté le 18 mai 2024, à l'adresse <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/default-269e683e0e2436f53e1f0d146132898c-50918>
- St-Victor, D. (2024). *Une immersion au cœur des cultures autochtones*. Consulté le 22 avril 2024 à l'adresse <https://lereporterplus.com/une-immersion-au-coeur-des-cultures-autochtones/>
- Stevenson, V. (2023, September 25). *Homelessness is on the rise. This is what it's like for those caught in the crisis*. CBC. Consulté le 22 février 2024 à l'adresse <https://www.cbc.ca/newsinteractives/features/unhoused>
- Thunderbird Partnership Foundation (2020). *Guide de référence du Cadre du Mieux-être autochtone*. [https://thunderbirdpf.org/wp-content/uploads/2022/03/guide\\_de\\_re%CC%81fe%CC%81rence\\_du\\_cadre\\_de\\_mieux-e%CC%82tre\\_autochtone.pdf](https://thunderbirdpf.org/wp-content/uploads/2022/03/guide_de_re%CC%81fe%CC%81rence_du_cadre_de_mieux-e%CC%82tre_autochtone.pdf)
- Trevethan, S et Maxwell, E. (2023). *Prévention du crime dans les communautés autochtones. Examen des programmes culturellement adaptés et des approches d'évaluation culturellement compétentes* [Rapport]. Consulté à l'adresse <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2023-r009/2023-r009-fr.pdf>

## ANNEXE A : POLITIQUE DE SÉLECTION

*(Extrait)*

.../....

### **3 – CONDITIONS DE SÉLECTION**

#### **3.1 – Admissibilité des candidats-es**

Sera déclaré admissible le candidat qui répond aux conditions suivantes :

- Avoir fait une demande d'admission;
- Être autochtone (voir à s'assurer des origines autochtones de l'individu)
- Vivre en situation d'itinérance ou être à risque d'itinérance;
- Être en contrôle de sa consommation d'alcool et/ou drogues et démontrer une prise en charge de celle-ci;
- Ne pas manifester de problèmes de violence;
- Se respecter et respecter les autres;
- Respect du bien commun;
- Répondre aux normes d'occupation fixées par l'organisme, c'est-à-dire une personne par logement;
- Avoir un revenu brut de l'année précédente égal ou inférieur aux revenus maximum admissibles selon le règlement sur l'attribution des logements à loyer modique – région Montréal voir annexe : (présentement le montant pour une personne seule ou un couple est de 29 000 \$ et moins) ;

Ces conditions sont obligatoires. Leur non-respect entraîne un rejet automatique de la candidature

Pour un-e candidat-e provenant du refuge de PAQ : le caseworker et les intervenant.es peuvent rapporter des informations complémentaires au besoin.

#### **3.2 – Évaluation des candidats-es admissibles**

##### *3.2.1 – Entrevue*

Le comité met à jour les demandes qui correspondent aux logements disponibles et convoque les candidats en entrevue à partir des plus anciennes demandes. Lorsque possible, pour chaque logement disponible, le comité convoque au moins trois (3) candidat.es.

### 3.2.2 – Critères de sélection (par ordre prioritaire)

Les candidats-es rencontrés-es en entrevue sont évalués-es selon les critères suivants :

- 1 – Priorité aux personnes participant régulièrement aux programmes de l'organisme (processus de réinsertion);
- 2 – Faire un cheminement ou désire d'en faire (suivi psychosocial avec un travailleur social, psychologue, ou autre professionnel de la santé ou toute approche holistique);
- 3 – Être motivé à améliorer leurs conditions de vie, à changer leur façon de vivre (cesser ou diminuer leur consommation), sortir de la rue;
- 4 – Pour les participants du refuge : le candidat est engagé et participe régulièrement aux tâches du refuge : ramasser et faire la vaisselle, nettoyer les tables, ramasser les draps, faire le ménage, etc;
- 5 – S'impliquer dans le milieu : faire des démarches d'intégration dans la communauté (bénévolat, retour aux études, travail etc.);
- 6 – Être dans une situation locative précaire ou sans abri (sans-abri, chambre, colocataire, appartement, programme d'accompagnement, refuge);
- 7 – Personne qui a entamé des démarches administratives (judiciaires : mandat, contravention, casier; pièces d'identité; production d'une déclaration de revenus; suivi médical; suivi au niveau de la consommation);
- 8 – Niveau d'autonomie et expérience en logement

## 4 – CRITÈRES D'ATTRIBUTION ET NORMES D'OCCUPATION DES LOGEMENTS

### 4.1 – Normes d'occupation

Pour une chambre ou un studio, le comité ne peut admettre des ménages de plus d'une (1) personne.

.... /....

### 4.2.3 – Lien de parenté

Afin de favoriser un plus grand nombre de citoyens, l'organisme n'attribue pas plus de deux (2) logements à des ménages ayant un lien de parenté.

XXX

**ANNEXE B : QUESTIONS POUR LE COMITÉ DE SÉLECTION POUR  
L'ADMISSION DES CANDIDATS**

*Nota : Le formulaire d'origine est en Français et anglais. Ici nous n'avons retenu que les expressions en français.*

<b>Questions</b>	<b>Critères/éléments évalués</b>	<b>Notes</b>
C'est quoi votre situation actuelle en termes de logement? (Vous fréquentez PAQ depuis combien temps?)	Être dans une situation locative précaire (sans-abri, chambre, colocataire, appartement, programme d'accompagnement, refuge)	/10
Est-ce que vous avez déjà vécu dans des programmes de logement par le passé?	Avoir eu des échecs en termes de logements dans le passé	NA
Est-ce que vous avez déjà vécu dans un appartement seul par le passé? Comment vous l'avez trouvé?	Le candidat a un niveau d'autonomie adéquate pour vivre dans le programme de transition (expérience en logement autonome/supervisé)	/10
C'est quoi votre source de revenu actuelle?	Revenu Plafonds de revenu déterminant les besoins impérieux (PRBI)	/6
Pourquoi appliquez-vous à PAQ? Pourquoi maintenant?	Motiver à améliorer leurs conditions de vie, à changer sa façon de vivre (cesser ou diminuer sa consommation), sortir de la rue.	/10
Que faites-vous pour vous aider à cheminer?	Personne qui a entamé des démarches administratives (judiciaires : mandat, contravention, casier; pièces d'identité; production d'une déclaration de revenus; suivi médical; suivi au niveau de la consommation)	/10
Vous rêvez de quoi? Si l'hébergement n'était pas un obstacle vous seriez en train de faire quoi?	Le candidat a des objectifs au-delà de leurs besoins de logement. Ils font du bénévolat ou autres sont impliqué dans des activités sociales, culturel et/ou économique;	/10
Fréquentez-vous d'autres ressources que le PAQ?	Candidat participe régulièrement aux programmes de l'organisme ou tout autre programme extérieur pour les non-résidents	/20
Avez-vous un suivi ailleurs? Vous êtes à l'aise dans un suivi psychosocial avec le <i>caseworker</i> pendant votre séjour dans le programme de Transition?	Participant a du support d'autre ressources (suivi psychosocial avec un travailleur social, psychologue, ou autre professionnel de la santé ou toute approche holistique)	/14
Comment trouvez-vous votre temps au refuge? Les employés de PAQ disent quoi de vous?	Pour les participants du refuge : participer aux tâches du refuge : ramasser et faire la vaisselle, nettoyer les tables, ramasser les draps, faire le ménage pour les non-résidents avez-vous déjà fait ces tâches ?	/10
<b>Total</b>		<b>/100</b>

## ANNEXE C : GUIDES D'ENTREVUES ET D'OBSERVATION

### 1 – Questions guides d'entrevues

- Quelle est la mission dévolue au PdT ?
- Comment cette mission s'insère-t-elle au sein de la stratégie de PAQ ?
- Comment le PdT fonctionne-t-il ?
- Quels sont les services/programmes avec lesquels le PdT interagit ?
  - À l'intérieur de PAQ ?
  - À l'extérieur de PAQ ?
- Quel est le parcours habituel de l'utilisateur au sein du PdT? (Point d'entrée? Point de sortie?)
- Quelles sont les compétences attendues chez une personne qui a passé au travers le PdT? (Connaissances? Aptitudes? Pratiques?)
- Quels sont les services/prestations fournis par le PdT? Comment ces services/prestations aident-ils les usagers à atteindre leurs objectifs ?
- Quelle est votre compréhension de l'approche culturellement adaptée prônée par le PAQ ? Comment cette approche se traduit-elle dans vos activités ?
- Quelles améliorations pourrait-on apporter aux services/prestations du PdT ?

### 2 – Points d'observation

- Quels types d'acteurs ont un rôle à jouer dans quels types d'événements ?
- Quels types de relations entre les acteurs observe-t-on dans divers types de situations ? (Formelle ? informelle ?)

## ANNEXE D : RÉCAPITULATIF DES MÉTHODES APPLIQUÉES

Méthodes de collecte de données	Profil/description – des participants	Quantité/ Nombre
<b>Entrevues</b>	Porteurs de savoirs autochtones	5
	Porteurs de savoirs non-autochtones	2
	Collaborateurs PAQ	8
	Personnes itinérantes	5
<b>Groupes de discussion focalisée</b>	Collaborateurs PAQ	4
	Itinérants autochtones	3
<b>Observation</b>	Immersion en milieu autochtones	2
	Immersion en milieu organisationnel	1

## ANNEXE E : ROUE : MON MIEUX-ÊTRE ÇÀ M'APPARTIENT ET MA COMMUNAUTÉ Y PARTICIPE



Source : <https://cssspnql.com/produit/roue-du-mieux-etre/>

ANNEXE F : PHOTOS DE TERRAIN



Marcel Telliano au tambour avec un guitariste autochtone au Centre d'amitié de Mamik, Lac-St-Jean. (Photo : Déborah St-Victor)

