Mise à jour du Plan décennal de logement et de lutte contre l’itinérance – Rapport sommaire sectoriel

Réflexions issues des séances communautaires
Organisées par la Table de direction sur le logement et l'itinérance le 12 et 14 mai, 2025

juin 2025

Préparé par:

Connect2Knowledge

Housing & Homelessness Leadership Table
Table de direction sur le logement et l'itinérance

Résumé général

Plus de 130 participants provenant de 88 organisations ont assisté aux deux séances, représentant un large éventail des secteurs du logement, de la santé et des services sociaux d'Ottawa. Cela comprenait des fournisseurs de logements sans but lucratif, des refuges, des organismes de logement de transition et de soutien, des organisations autochtones, des centres de ressources communautaires et du personnel municipal.

Les objectifs des séances étaient de :

1. Partager les huit thèmes stratégiques et confirmer l'alignement
2. Évaluer s'il manquait des éléments
3. Créer un lien avec le plan et favoriser une appropriation partagée

Les séances ont fait ressortir des thèmes communs entre les secteurs pour chacun des objectifs.

1. Partager les huit thèmes stratégiques et confirmer l'alignement

- Les secteurs reconnaissent les thèmes, mais souhaitent plus de précision. Plusieurs (p. ex. : CSRC, OCH, VFS, personnes ayant une expérience vécue) ont indiqué que les thèmes reflètent globalement leur travail, mais nécessitent des rôles, des attentes et des actions plus claires. L'alignement serait renforcé si chaque organisation se considérait comme copropriétaire du plan, et non seulement comme contributrice.
- Une demande forte a été exprimée pour des définitions plus claires et inclusives de « logement abordable », « logement convenable » et « succès ». Ces définitions doivent refléter des réalités diverses, en particulier celles des groupes autochtones et des survivants.
- Les participants souhaitent également un dialogue continu, honnête, et des boucles de rétroaction, avec des points de contact réguliers dans le secteur et une communication claire de la Ville sur la façon dont les commentaires sont pris en compte dans les décisions.

2. Évaluer s'il manquait des éléments

- **L'intégration et la navigation des systèmes** demeurent faibles — un soutien fort est exprimé en faveur de points d'accès centralisés, informés par les traumatismes, et de bases de données partagées.
- **La prévention et la durabilité** sont sous-représentées. Les secteurs demandent un soutien en amont, un financement stable et des investissements dans la main-d'œuvre, et pas seulement une réponse aux situations de crise.
  L'inclusion réelle et l'équité sont absentes dans la pratique. Les participants ont dénoncé le symbolisme, le racisme et le manque de partage du pouvoir. Ils demandent

des mécanismes réels de reddition de comptes et de participation, en particulier pour les communautés autochtones et les personnes ayant une expérience vécue.

3. Créer un lien avec le plan et favoriser une appropriation partagée

- Le plan semble encore être la propriété de la Ville. Les secteurs souhaitent une co-conception et une mise en œuvre partagée pour favoriser une véritable appropriation.
- La confiance et la transparence sont essentielles — les organisations doivent comprendre les décisions et voir que leurs contributions sont prises en compte. Des suggestions ont été faites, telles que des séances de réseautage rapide et des groupes de travail plus petits pour renforcer les liens.
- La clarté des rôles est cruciale — une appropriation partagée implique de savoir qui est responsable de quoi, de valoriser les différentes capacités, et de s'aligner vers des résultats communs.

Définir le succès

Les participants ont partagé leur vision du succès et ce qu'il faut pour y parvenir :

1. **Centré sur la personne** : Le bon logement, au bon endroit, avec les bons soutiens.
2. **Stabilité et autonomie** : Les personnes restent logées malgré les changements de la vie.
3. **Systèmes intégrés** : Collaboration fluide, sans mauvaise porte.
4. **Préservation et croissance** : Maintenir et développer le parc de logements abordables.
5. **Prévention et orientation** : Investir en amont, réduire les situations d'urgence.
6. **Indicateurs clairs** : Suivre les résultats réels, pas seulement le nombre d'unités.
7. **Équité et inclusion** : Placer l'expérience vécue au cœur de la définition du succès.
8. **Célébrer les progrès** : Reconnaître les réussites pour entretenir l'élan.

Les 3 principales observations sur les relations

Les participants ont partagé ce qui favorise des relations solides entre la Ville et le secteur :

1. **Une communication régulière, honnête et transparente** renforce la confiance et les capacités de résolution de problèmes.
2. **Une appropriation partagée et une co-conception** mènent à des partenariats plus solides et à une responsabilisation plus claire.
3. **Le travail en petits groupes et les projets communs** brisent les silos et favorisent des liens réels entre le secteur et la Ville.

Ce qui suit est une compilation détaillée des notes propres à chaque secteur, reflétant les perspectives et priorités uniques exprimées lors des séances de révision du Plan décennal.

Centres de santé et de ressources communautaires (CSRC)

Principaux défis :

Les CSRC font face à des défis persistants liés à la communication, à des mandats qui se chevauchent, et à un manque de suivi de la part de tous les niveaux de gouvernement. La crainte de perdre du financement, de nuire à des relations, ou de causer des conséquences imprévues pour les clients freine souvent un dialogue honnête. De nombreuses organisations reçoivent des messages incohérents de la part de la Ville, et il est difficile de naviguer entre les rôles politiques et administratifs. Les politiques sont souvent mal alignées avec les réalités du terrain, et les commentaires des CSRC ne sont pas toujours pris en compte, laissant les organisations combler des lacunes en services sans directives claires ni soutien adéquat.

Priorités du secteur :

Les CSRC ont souligné la nécessité d'un engagement régulier et structuré avec la Ville pour que les rétroactions mènent à des actions concrètes. Ils réclament :

- Une communication bidirectionnelle plus claire concernant les aiguillages, les changements de programme et les mises à jour du système.
- Des systèmes coordonnés, centrés sur la personne, ancrés dans l'équité et la prévention, incluant une base de données client centralisée et des exigences documentaires plus souples.
- Un financement adéquat et stable pour la main-d'œuvre en santé communautaire, allant au-delà des réponses d'urgence comme les interventions policières.
- Un meilleur soutien à la navigation dans les systèmes et davantage de services linguistiques pour mieux servir des populations diversifiées.
- Des conversations honnêtes sur les défaillances systémiques, plutôt que des solutions ponctuelles à des cas individuels.

Responsabilité partagée :

Pour les CSRC, la responsabilité doit être mutuelle. Le secteur est souvent appelé à répondre rapidement à des besoins de plus en plus complexes, sans ressources supplémentaires ni préavis. Une véritable responsabilité partagée impliquerait :

- Un engagement continu et transparent entre les CSRC et la Ville.
- Des occasions structurées de discuter et d'aborder les changements de programmes de façon collaborative.

- Un engagement de la Ville à boucler la boucle de rétroaction, en montrant comment les contributions du secteur influencent les décisions et les priorités.

Définir le succès :

Le succès, selon les CSRC, signifie un système de santé communautaire centré sur les personnes, et non sur la paperasse. Cela inclut :

- Aider les clients à préparer les documents requis, tout en réduisant la dépendance à l'impression et aux portails numériques.

- Réorienter les ressources vers des soutiens de proximité, comme ANCHOR.

- Faire en sorte que le logement soit abordé comme un bien public, au même titre que les soins de santé — accessible, coordonné et réactif aux besoins de la communauté.

Implications pour le Plan décennal :

- Le plan doit intégrer un engagement régulier et bidirectionnel entre les CSRC et les décideurs municipaux.

- Les processus de communication doivent être réformés afin d'assurer clarté et suivi des commentaires.

- Les investissements dans la stabilité de la main-d'œuvre et les soutiens à la navigation sont essentiels pour atteindre des résultats durables et équitables.

Programmes de jour

Principaux défis

Les participants ont décrit un secteur où l'honnêteté est limitée par la concurrence, l'épuisement professionnel et un manque de réalisme. Les structures de financement récompensent la gestion de crise plutôt qu'une bonne gestion, créant ainsi des incitatifs pervers. Le cynisme grandit autour d'objectifs ambitieux comme l'élimination de l'itinérance chronique d'ici 2030. Les pressions sur le personnel et les mauvaises conditions de travail ne sont pas reconnues. L'exigence d'innovation constante mine la stabilité et la planification à long terme.

Priorités du secteur

Les participants des programmes de jour souhaitent un passage des solutions à court terme vers une coordination et des investissements à long terme. Les priorités incluent :

- Des attentes transparentes de la part des bailleurs de fonds, avec moins de décisions de financement ponctuelles.
- Un engagement constant avec la Ville, qui dépasse la simple consultation.
- Une amélioration du partage des données et du suivi des résultats, notamment via HIFIS.
- La reconnaissance des programmes de jour comme des composantes essentielles du système de logement.

Certains ont noté que des conversations franches avec le personnel de la Ville ont mené à des changements significatifs, mais cela reste exceptionnel.

Responsabilité partagée

Les organismes souhaitent une responsabilité partagée fondée sur la clarté et les ressources. Cela signifie :

- Une responsabilité conjointe entre les prestataires de services et les bailleurs de fonds.
- Des investissements dans les outils, le personnel et les systèmes qui permettent le suivi des résultats.
- Des boucles de rétroaction ouvertes et un engagement à co-développer les objectifs.
- Une réduction de la fragmentation et du dédoublement dans le secteur.

Définir le succès

Le succès comprend le logement transitoire et permanent stable, et non uniquement les réponses d'urgence. Cela signifie :

- Suivre qui est logé et qui le reste.
- Maintenir les environnements physiques dans lesquels les programmes fonctionnent.
- Offrir des services souples et à faible seuil d'accès, adaptés aux besoins des clients.
- Créer un espace pour de véritables relations humaines — pas seulement des chiffres ou des volumes de service.
- Reconnaître la crise du personnel dans le secteur et mettre l'accent sur la stabilité de la main-d'œuvre.

Implications pour le Plan décennal

Pour s'aligner sur ces réalités, les programmes de jour insistent sur le fait que le plan doit inclure :

- Des échéanciers et des étapes réalistes — et non seulement des cibles générales.
- Un modèle de financement qui soutient la stabilité, et non uniquement la réponse aux crises.
- Une stratégie claire et partagée qui inclut les programmes de jour et d'autres services négligés.
- Une coordination à l'échelle du système pour réduire les dédoublements et améliorer la fluidité entre les soutiens.

Violence fondée sur le genre (VFG) et secteur de la justice

Principaux défis

Les participantes et participants du secteur de la VFG et de la justice ont décrit des écarts importants entre les politiques et la réalité vécue. Les survivantes tombent souvent entre les mailles du filet du système de logement en raison de définitions restrictives de l'admissibilité, de refuges pleins et de services d'itinérance généraux peu sécuritaires. Celles qui ont des liens juridiques complexes avec des partenaires violents sont pénalisées dans les calculs d'admissibilité au logement, et les bailleurs de fonds tiennent rarement compte des coûts des services d'accompagnement comme le counselling ou la planification de la sécurité. Les personnes impliquées dans le système de justice, en particulier celles qui n'ont pas de statut ou qui sont racialisées, font face à de nombreux obstacles à l'accès au logement et aux services. Les décisions politiques supplantent souvent les approches fondées sur des données probantes, et les défaillances systémiques ne sont pas reconnues, ce qui limite les réformes significatives.

Priorités du secteur

Les organisations de la VFG et de la justice réclament des changements systémiques qui reconnaissent la complexité de leur travail. Elles souhaitent :

- Des systèmes d'accueil sensibles à la VFG, incluant une entrée coordonnée, des évaluations cohérentes, et des rôles dédiés à la navigation.
- Une conception des refuges et logements tenant compte des traumatismes, avec intimité, sécurité et services de soutien sur place.
- L'inclusion d'expertise en VFG aux tables décisionnelles comme le comité d'appel du Registre de logement.
- Des investissements continus dans la formation du personnel dans tous les services financés par la Ville (p. ex. refuges, 311, aide sociale).
- De la clarté sur ce que signifie un « logement convenable » pour les personnes concernées par la VFG ou le système de justice — en tenant compte de la composition

familiale, de la sécurité et de la proximité des services.

Le secteur souhaite que les projets de logements incluent des espaces communautaires et pour les programmes, et que ces éléments ne soient pas éliminés pour réduire les coûts par unité.

Responsabilité partagée

La responsabilité doit aller au-delà des prestataires de services et inclure les bailleurs de fonds et les concepteurs du système. Les participants ont insisté sur :

- Une collecte de données intersectorielle pour repérer les lacunes en services et suivre les résultats.
- Une responsabilité partagée pour offrir des logements sécuritaires, appropriés et soutenants aux survivantes de la VFG et aux personnes impliquées dans le système de justice.
- Un engagement de la Ville envers des allocations logement portables accessibles, afin de réduire l'engorgement des refuges.
- Un soutien structurel aux organismes plus petits ou sous-financés afin qu'ils puissent participer à la planification et à la prestation de services à l'échelle du secteur.

Les participants ont souligné que la responsabilité partagée implique de démanteler les déséquilibres de pouvoir entre les grandes organisations et les fournisseurs communautaires de base.

Définir le succès

Le succès signifie que les survivantes et les personnes impliquées dans le système de justice peuvent accéder à un logement répondant à leurs besoins spécifiques — sans délais ni retraumatisation. Cela comprend :

- Un logement sécuritaire, privé, lié à des services tels que le counselling, le soutien juridique et la garde d'enfants.
- Le dépistage de la VFG intégré dans tous les services de logement financés par la Ville.
- Un financement durable pour le personnel du secteur VFG et justice, incluant les spécialistes en santé mentale et en réduction des méfaits.
- Des services souples et adaptés, qui reflètent la diversité des parcours vers l'instabilité résidentielle, incluant la traite de personnes, l'incarcération et les enjeux liés à l'immigration.

Les participants souhaitent mesurer le succès non seulement par le nombre d'unités, mais par la stabilité résidentielle à long terme et le bien-être des clients.

Implications pour le Plan décennal

Pour appuyer les secteurs de la VFG et de la justice, le plan devrait :

- Financer des projets de logements qui incluent des espaces de services, et pas seulement des unités résidentielles.
- Intégrer des approches sensibles aux traumatismes et l'expertise en VFG et en justice à toutes les étapes de la planification.
- Définir le « logement convenable » avec les contributions du secteur, en tenant compte de la sécurité, de l'accessibilité et de l'intégration communautaire.
- Créer des stratégies proactives de réponse d'urgence en matière de logement lors de crises (p. ex. hausses d'immigration, pandémies).
- Investir dans des modèles de prestation de services coordonnés et une navigation centralisée du système.

Les participants ont souligné que des problèmes persistants — comme le recours excessif aux motels ou les lacunes dans les soins tenant compte des traumatismes — montrent que les politiques de logement continuent de négliger les plus vulnérables. Le secteur est prêt à co-créer des solutions s'il reçoit les ressources adéquates et s'il est inclus de façon authentique.

Secteur des nouveaux arrivants

Principaux défis

Les organismes au service des nouveaux arrivants sont confrontés à des contraintes de financement rigides, principalement imposées par des agences fédérales comme IRCC, qui limitent la capacité de plaidoyer et la flexibilité. Ces contraintes empêchent les organismes d'agir sur l'ensemble du continuum du logement — de l'hébergement d'urgence au soutien à long terme. Les participants ont décrit un décalage entre les discours publics et la réalité du logement pour les nouveaux arrivants, ainsi qu'une fragmentation entre les services d'établissement, les processus de zonage et d'urbanisme, et le développement de logements. Le secteur subit des pressions pour produire des résultats rapides tout en maintenant un travail intensif basé sur les relations humaines, souvent sans ressources suffisantes ni reconnaissance de la complexité de son mandat.

Priorités du secteur

Les participants ont souligné l'importance de relier les décisions de zonage aux réalités de la prestation de services afin d'éviter des incohérences systémiques. Les priorités clés incluent :

- Changer le discours : présenter le logement des nouveaux arrivants comme faisant partie de l'intégration à long terme, et non simplement comme une solution temporaire.
- Un dialogue plus ouvert et flexible avec les bailleurs de fonds, y compris la possibilité de partager les réalités du terrain.

- Un meilleur alignement entre les services de logement, d'emploi, d'aide juridique et de santé.
- Une éducation publique claire pour réduire la stigmatisation et améliorer la compréhension des besoins en logement des nouveaux arrivants.
- Une coordination entre le développement de logements et la prestation de services, afin de répondre aux écarts entre les échéanciers et les attentes.

Responsabilité partagée

Le secteur souhaite aller au-delà des exigences de reddition de comptes de base vers une responsabilité partagée axée sur des résultats à long terme. Les participants ont souligné que la véritable responsabilité exige de s'attaquer à la duplication, aux lacunes de données et aux mandats sous-financés qui freinent la collaboration. Cela comprend :

- Une transparence bidirectionnelle avec les bailleurs de fonds et les partenaires municipaux.
- Une planification coordonnée et un partage des données entre les secteurs du logement et de l'établissement.
- Des outils et infrastructures permettant la cartographie conjointe des services et le suivi des progrès.
- Un leadership clair pour assurer le suivi et la mise en œuvre, et pas seulement la planification.

Définir le succès

Pour le secteur des nouveaux arrivants, le succès signifie un système intégré et réactif fondé sur des partenariats solides. Cela comprend :

- Des bases de données centralisées, faciles à utiliser, avec une réelle capacité d'aiguillage et de suivi des services.
- Une infrastructure technologique et des effectifs adaptés à la complexité des besoins des nouveaux arrivants.
- Une évaluation des résultats en logement à long terme, et non seulement au moment de la première installation.
- Une capacité de plaidoyer et une flexibilité des services intégrées dans les ententes de financement.

Les organisations ont averti que sans ces conditions, l'épuisement professionnel et les promesses irréalistes continueront à compromettre la durabilité du secteur.

Implications pour le Plan décennal

Le plan doit reconnaître que les nouveaux arrivants font partie intégrante et permanente du paysage du logement à Ottawa, et non un cas spécial ou une crise temporaire. Il devrait :

- Intégrer les besoins des nouveaux arrivants dans toutes les stratégies de logement, au lieu de les confiner aux programmes fédéraux.
- Financer l'infrastructure et les partenariats nécessaires à l'intégration à long terme et à la coordination des services.
- Prévoir de la flexibilité pour que les organisations puissent répondre aux changements démographiques et aux crises.
- Intégrer des mécanismes de partage de données et de planification qui soutiennent à la fois le travail de première ligne et la supervision stratégique.

coalition autochtone d'Ottawa

Principaux défis

Pour le secteur autochtone, les défis fondamentaux sont à la fois systémiques et relationnels. L'approche actuelle en matière de logement met l'accent de façon trop étroite sur l'obtention d'un logement pour les personnes, sans garantir que les membres de la communauté disposent du soutien et des liens nécessaires pour créer des foyers heureux et sains. Le logement et l'itinérance des Autochtones doivent être compris dans un contexte plus large de bien-être holistique autochtone qui favorise la guérison au sein de la communauté. Des goulots d'étranglement systémiques empêchent les membres de la communauté autochtone d'accéder à tout soutien ou ne leur offrent qu'un soutien partiel qui ne répond pas aux autres enjeux sociaux, physiques, émotionnels, spirituels et financiers auxquels la communauté est confrontée. Des personnes peuvent obtenir un logement, mais ce n'est pas un foyer heureux qui favorise la guérison et la construction durable de la communauté. Le manque de construction de relations, le manque de confiance et le colonialisme non abordé ont créé un malaise avec les partenaires non autochtones, ce qui entrave une communication honnête, l'engagement, la reddition de comptes et une prestation de services efficace.

Priorités du secteur

Les priorités du secteur autochtone peuvent être comprises à travers trois grands thèmes : l'autodétermination autochtone, la guérison communautaire et le renforcement des relations. Ces trois thèmes reposent sur les éléments suivants :

- Pour réaliser l'autodétermination, nous devons restaurer les visions du monde autochtones et suivre une Stratégie en matière de logement et d'itinérance qui reconnaît le bien-être holistique autochtone. Cette stratégie relie les Autochtones à leur communauté et à leur culture, créant ainsi un environnement propice à la guérison.
- Pour amorcer la guérison, nous devons aborder les impacts du colonialisme. Cela inclut la lutte contre la discrimination systémique, les récits négatifs et les fausses perceptions concernant l'itinérance autochtone, la violence latérale et les politiques paternalistes de consultation, entre autres.
- Pour prévenir de nouveaux torts, nous devons reconnaître les enjeux systémiques qui créent des blocages et avoir le courage de remettre en question les politiques inefficaces qui empêchent les membres de la communauté d'accéder aux soutiens. Ces soutiens doivent aussi offrir des soins holistiques aux membres de la communauté à tous les niveaux de besoins.
- Pour provoquer un changement systémique, nous devons établir des relations avec des partenaires fondées sur la confiance, l'honnêteté, la réciprocité et la responsabilité. Les partenaires jouent un rôle important dans la promotion du bien-être autochtone et la décolonisation des systèmes coloniaux.
- Pour assurer une croissance durable, nous devons travailler en collaboration avec nos partenaires afin de plaider pour un financement adéquat et surmonter les obstacles politiques qui nuisent à la réponse communautaire.

Responsabilité partagée

La responsabilité doit être ancrée dans les principes de construction de relations, où les organisations autochtones jouent un rôle actif de partenariat pour répondre aux besoins des communautés autochtones. Cela implique d'aller au-delà de la consultation pour établir de véritables relations fondées sur le respect mutuel et la collaboration. Des relations réciproques solides intègrent une compréhension plus profonde des visions du monde et des expériences autochtones. L'absence actuelle de relations solides maintient la domination de la vision du monde occidentale et fragmente le secteur. Pour remédier à cette fragmentation, nous avons besoin que nos partenaires mesurent la responsabilité selon une vision du monde autochtone, qui place la communauté au centre, et non les bailleurs de fonds. Une véritable responsabilité exige le courage de remettre en question les systèmes et de poser des questions difficiles pour établir la vérité : la vérité sur ce que le passé a été, sur les enjeux actuels et sur notre vision commune de l'avenir.

Définir le succès

La réussite doit se définir par la guérison et la croissance à long terme des membres de la communauté autochtone. Nous voulons créer des foyers heureux qui soutiennent le bien-être global des individus et leur croissance continue. Cette guérison est l'essence même de la construction communautaire.
Pour soutenir cette vision de la réussite, OAC s'est engagée à mettre en œuvre la Stratégie autochtone en matière de logement et d'itinérance en tant que cadre de travail qui :

- vise la création de 1 000 logements en 10 ans pour les membres de la communauté autochtone, répondant à des niveaux de besoins variés ;
- établit un centre autochtone du logement favorisant la connexion, la culture et des soutiens globaux pour promouvoir un bien-être holistique ;
- intègre une responsabilité relationnelle envers la communauté dans le plan et reconnaît que la communauté sait ce dont elle a besoin.

Implications pour le Plan décennal

Pour opérer un véritable changement en matière d'itinérance autochtone, une Stratégie autochtone en matière de logement et d'itinérance doit être mise en œuvre parallèlement au Plan décennal de la Ville, afin de répondre aux besoins spécifiques des communautés autochtones. Cela comprend le soutien aux initiatives plus larges de la Stratégie, comme la construction du centre autochtone du logement. Cette stratégie ne peut être pleinement réalisée sans le soutien des partenaires.

Cependant, le Plan décennal doit aussi reconnaître que les Autochtones font partie intégrante de la communauté d'Ottawa et qu'ils accèdent aux services dans tous les secteurs. Nous ne devons pas isoler les Autochtones : ils ont droit à des soins adéquats dans tous les espaces. En fin de compte, garantir que les Autochtones aient accès aux soutiens dont ils ont besoin améliore les résultats en matière de logement et de bien-être pour toutes les personnes dans la Ville d'Ottawa.

Logement communautaire d'Ottawa (LCO)

Principaux défis

Le LCO a souligné la nécessité de dépasser une culture axée sur la réponse aux crises pour aller vers une planification coordonnée et axée sur les résultats. Les petits fournisseurs se sentent souvent exclus ou surchargés, avec des attentes floues et une capacité limitée à participer aux initiatives à l'échelle du système. Les participants ont insisté sur l'importance d'un dialogue honnête à propos des rôles, des ressources et des limites. Sans clarté, la collaboration devient inefficace et fragmentée. Le secteur manque également d'espaces de concertation réguliers en petits groupes pour partager des innovations, aligner les stratégies et bâtir des relations — ce qui laisse des idées prometteuses inexplorées.

Priorités du secteur

Le LCO a mis l'accent sur le besoin de structures qui permettent à tous les fournisseurs de se reconnaître dans le plan et d'y contribuer de manière alignée. Les participants ont demandé :

- Une définition claire des rôles sectoriels, fondée sur les capacités réelles — et non sur des suppositions.
- Une mobilisation proactive de la part de la Ville et du HHLT pour faire passer l'innovation à l'action.
- La **préservation du parc de logements existant** en parallèle du développement de nouveaux logements.
- Des approches **souples et adaptées** pour l'accueil, la prestation de services et les modèles d'abordabilité.
- Un **partenariat accru avec le marché privé** et entre différents types de fournisseurs.

Responsabilité partagée

La reddition de comptes doit refléter la diversité des fournisseurs. Toutes les organisations n'ont pas le même rôle à jouer, mais elles ont toutes un rôle à jouer. Les participants ont demandé :

- Un leadership fondé sur la confiance, clair et crédible.
- Des **systèmes de données unifiés**, conçus pour l'apprentissage et la coordination — pas seulement la conformité.
- Des **indicateurs transparents** qui montrent comment chaque fournisseur contribue aux objectifs collectifs.
- Un soutien aux **partenariats et fusions potentielles**, lorsque cela est appropriés.

L'efficacité du système repose sur la réduction des dédoublements, la simplification de la navigation pour les clients et l'**alignement stratégique** entre les efforts municipaux et ceux des fournisseurs.

Définir le succès

Le LCO définit le succès à travers **l'expérience du locataire** : le bon logement, les bons soutiens, le bon ajustement. Cela comprend :

- Un meilleur appariement des clients et des options de soins complexes.
- Une plus grande flexibilité dans les processus d'admission et la définition du logement.
- L'innovation comme **norme systémique**, et non comme exception.
- Des **objectifs d'abordabilité réalistes** qui reflètent le marché actuel et les réalités des revenus (p. ex. : réexaminer le seuil des 30 %).

Implications pour le Plan décennal

Le plan actualisé doit :

- Intégrer l'**innovation, l'efficacité et le partenariat** comme priorités opérationnelles.
- Inclure des **mécanismes de définition claire des rôles** et de contributions différenciées.
- Prévoir des **espaces pour la collaboration pratique et l'engagement**, et non seulement pour la consultation.
- Lier la responsabilité à des **résultats communs**, à des systèmes de données financés et à des **indicateurs centrés sur les locataires**.

Réseau du logement social abordable d'Ottawa

Principaux défis

Les fournisseurs de logements abordables souhaitent dépasser les réponses de crise dictées par la rareté pour adopter des solutions durables axées sur la dignité. Les systèmes actuels privilégient les solutions temporaires au détriment de la stabilité à long terme, avec peu de flexibilité pour adapter les modèles de prestation ou préserver l'abordabilité naturelle existante. Les participants ont remis en question qui établit les seuils d'abordabilité, comment le contrôle des loyers s'intègre à une stratégie plus large, et pourquoi les définitions restent vagues ou politiquement limitées. Le secteur manque d'un plan clair, co-créé, qui intègre le développement, le financement et la prestation de services de manière pratique et adaptée aux besoins réels.

Priorités du secteur

Les fournisseurs de logements abordables réclament des solutions adaptées, réalistes, collaboratives et orientées vers le système. Ils ont insisté sur la nécessité de :

- Définir l'abordabilité en fonction des revenus, et non de mesures abstraites.
- Élaborer des plans de mise en œuvre opérationnels et financièrement viables — pas seulement des stratégies générales.
- Intégrer de la flexibilité pour les constructeurs et des investissements dans la préservation des logements abordables existants.
- Répartir la responsabilité au-delà du seul secteur sans but lucratif, en l'élargissant aux acteurs publics et privés.

- Reconnaître et répondre à l'obligation morale de satisfaire les besoins individuels en logement, avec accessibilité et choix.

Responsabilité partagée

La confiance entre le secteur et la Ville est affaiblie par un manque de transparence. Les participants ont souligné que la responsabilité partagée repose sur une honnêteté mutuelle et la volonté d'aborder des vérités inconfortables. Les fournisseurs souhaitent :

- Une communication ouverte sur les contraintes financières et politiques municipales.
- De la clarté sur qui détient le pouvoir, qui contrôle le système, et où les partenaires du secteur peuvent intervenir.
- Des discussions franches sur le financement, notamment autour de l'expiration des hypothèques et des possibilités de réinvestissement.
- Un passage d'une posture défensive à une résolution conjointe des problèmes.

Définir le succès

Le succès repose sur une répartition équitable des responsabilités entre les secteurs, les organismes et les niveaux de gouvernement. Il se traduit par :

- Un alignement du système sur l'abordabilité à long terme, l'équité et le renforcement des capacités.
- Des investissements pour maintenir les logements existants en parallèle avec le développement de nouveaux logements.
- Des analyses financières qui appuient une croissance stratégique et une prestation efficace.
- Des définitions claires de l'abordabilité fondées sur les revenus.
- Un leadership audacieux, crédible, et prêt à agir sur la base des solutions que le secteur sait déjà efficaces.

Implications pour le Plan décennal

Le plan doit :

- Aller au-delà de la vision pour atteindre une clarté opérationnelle, notamment en ce qui concerne les cibles d'abordabilité et les responsabilités de prestation.
- Faire une place aux stratégies de préservation, au financement créatif et à la planification intégrée.
- Intégrer les fournisseurs dans la gouvernance et la mise en œuvre, et non seulement en consultation.
- Centrer la reddition de comptes sur des résultats réalistes et partagés, avec un accent sur la stabilité des locataires, l'équité, et la résilience du système dans son ensemble.

Réseau du logement social d’Ottawa – Logement avec services de soutien

Principaux défis

Les fournisseurs de logements avec services de soutien décrivent un système fragmenté, marqué par des structures dépassées, un climat de méfiance et une inclusion limitée. Beaucoup se sentent marginalisés par des définitions trop étroites de l’itinérance, qui ignorent le fait de « dormir sur le canapé », l’itinérance en milieu institutionnel, et la réalité des populations à besoins élevés. La perception publique, la stigmatisation et les contraintes politiques limitent encore davantage les possibilités d’action. Les rapports menés par la Ville suscitent souvent du scepticisme, et l’absence de données partagées ou de boucles de rétroaction laisse les organismes déconnectés de la planification et des progrès. Un dialogue réel exige de la transparence, un environnement sécurisant et une clarté sur les lieux de pouvoir.

Priorités du secteur

Les fournisseurs de logements avec soutien souhaitent que l’évaluation des besoins et la navigation du système soient intégrées dans le secteur, où la confiance et la connaissance du contexte sont déjà présentes. Ils demandent :

- Des définitions élargies de l’itinérance, qui reflètent les expériences vécues.
- De la transparence sur la collecte, l’utilisation et le partage des données.
- Une communication constante et bidirectionnelle entre la Ville et les organismes du secteur.
- Des processus décisionnels inclusifs, qui reconnaissent l’expertise des intervenants de première ligne.
- Une meilleure coordination entre les secteurs de la santé, de l’emploi, de l’éducation et du logement.

Responsabilité partagée

Le système actuel — notamment les modèles hérités comme les auberges DOM — ne répond plus aux besoins des clientèles d’aujourd’hui. Les fournisseurs veulent le pouvoir de planifier, de s’adapter et d’évoluer avec les populations qu’ils desservent. La responsabilité partagée doit inclure :

- Le respect des engagements par la Ville et les fournisseurs.
- Une propriété partagée des résultats, avec transparence sur les réussites comme sur les échecs.
- Une communication simplifiée et des rôles clairs dans tout le système.

- Des modèles de financement qui soutiennent la croissance et l'innovation dirigées par le secteur.

Définir le succès

Le succès signifie concevoir des systèmes centrés sur les personnes, et non sur les frontières institutionnelles. Le logement avec soutien doit être doté de ressources suffisantes pour répondre aux besoins complexes en santé mentale et physique, avec des soins souples et fondés sur la relation. Les fournisseurs ont souligné la nécessité de :

- Collaborations intersectorielles.
- Cibles accrues d'accessibilité.
- Un financement durable et réaliste, lié aux coûts d'exploitation réels.
- Des systèmes de données partagés en temps réel.

Implications pour le Plan décennal

Les participants ont été clairs : la transformation n'est possible que si le secteur est traité comme un véritable partenaire, et non comme un simple prestataire de services. Le plan doit :

- S'attaquer directement à la stigmatisation et aux barrières politiques.
- Détourner les ressources de la réponse d'urgence vers la prévention et les soins intégrés.
- Donner la priorité à l'équité, tant dans l'accès aux données qu'aux financements.
- Appuyer la navigation, la planification et la prestation dirigées par le secteur.
- Abandonner les modèles fragmentés et dépassés au profit de systèmes coordonnés et inclusifs.

Secteur des personnes ayant une expérience vécue (PEV)

Principaux défis

Les participantes et participants ayant une expérience vécue (PEV) ont souligné l'écart entre être invité·e et être inclus·e. Ils ont décrit un système qui s'appuie trop souvent sur leurs récits sans leur donner accès à la prise de décision, aux données ou au suivi. L'engagement est fréquemment conditionnel — proposé sans pouvoir réel, sans financement, ni continuité. Beaucoup se sentent complètement exclus·es du système, ou inclus·es uniquement d'une manière qui sert les intérêts d'autrui. Les éloges performatifs, les rôles symboliques et l'écoute sélective sapent la confiance. L'honnêteté, disent-ils, doit commencer par une action cohérente et des relations réciproques.

Priorités du secteur

Les PEV souhaitent un engagement cohérent, sans jugement et accompagné d'actions concrètes — et non seulement d'une reconnaissance de principe.
Elles et ils ont aussi demandé :

- Des processus d'engagement transparents, avec des résultats réels.
- Des ententes formelles et des codes de conduite pour encadrer la participation.
- Une rémunération équitable et des rôles bien définis dans la planification et la gouvernance.
- Des boucles de rétroaction intégrées qui montrent comment les contributions influencent les décisions.
- Un dialogue respectueux qui reconnaît l'expertise vécue et évite la stigmatisation ou les préjugés.

Responsabilité partagée

Pour les PEV, la reddition de comptes commence par l'inclusion réelle. Cela signifie :

- Reconnaître et réparer les torts et décès évitables causés par le système.
- Mettre fin au symbolisme et à l'engagement de façade.
- Soutenir les rôles de pair·e·s, avec des ressources adéquates et une reconnaissance authentique.
- Nommer les dynamiques de pouvoir, l'inconfort et la stigmatisation comme des problèmes structurels, et non comme des échecs individuels.

Définir le succès

Le succès signifie des systèmes construits avec les personnes ayant une expérience vécue. Les participants veulent un système qui reconnaît le deuil, honore la résilience, et cesse d'écarter les voix les plus concernées. Cela comprend :

- Davantage d'options de logement avec soutien, avec moins de restrictions.
- Des rôles formels de pair·e·s dans la coordination, la cartographie et la prestation du système.
- Des soutiens adaptés pour les personnes aux besoins complexes.
- Des investissements dans les programmes dirigés par des pair·e·s, les services en santé mentale et les soins tenant compte des traumatismes.

Implications pour le Plan décennal

Le plan doit :

- Intégrer l'expérience vécue dans la gouvernance, pas seulement dans la consultation.

- Créer des voies d'accès au leadership des pair·e·s, à l'emploi et aux rôles stratégiques.
- Faire de la place pour l'inconfort, la responsabilisation et la construction de relations à long terme.
- Financer les initiatives de pair·e·s et les soutiens en santé mentale à l'échelle nécessaire.
- Cesser d'utiliser l'expérience vécue comme case à cocher, et commencer à la traiter comme élément central de la conception du système.

Système d'hébergement

Principaux défis

Les fournisseurs d'hébergement décrivent un système qui réagit aux crises plutôt que de planifier le changement. La fragmentation, le langage incohérent et les soutiens sous-financés rendent difficile le fonctionnement en tant que secteur unifié. De nombreux clients — en particulier ceux vivant dans des campements ou ayant des besoins complexes — demeurent invisibles en raison de pratiques de collecte de données trop limitées et d'un manque de travail de proximité. En l'absence de coordination en temps réel ou de systèmes partagés, les fournisseurs se sentent déconnectés des objectifs globaux et les uns des autres.

Priorités du secteur

Les organismes d'hébergement ont mis de l'avant des outils concrets pour bâtir une compréhension commune, comme des rencontres interorganismes régulières, du jumelage professionnel et des collaborations inter-organisationnelles. Ils demandent :

- Des structures de co-gouvernance et des boucles de rétroaction régulières avec la Ville.
- Des tableaux de bord partagés et en temps réel pour suivre des indicateurs clés comme la prévention et l'itinérance chronique.
- Des normes de services cohérentes et sensibles aux traumatismes pour tous les fournisseurs.
- Une planification intentionnelle et de l'espace pour l'innovation, au-delà des solutions d'urgence.
- Des processus simplifiés et un alignement opérationnel pour réduire les doublons.

Responsabilité partagée

Les participants ont souligné que la responsabilité doit être mutuelle et transparente. Ils souhaitent passer d'une réponse isolée aux crises à une résolution de problèmes coordonnée et à long terme. Cela implique :

- Une clarification des rôles et des attentes à travers le secteur.

- Un investissement dans des outils communs et des données cohérentes pour soutenir les résultats partagés.
- Combler l'écart entre les rapports statistiques et les réalités de terrain.
- Construire une culture de dignité, de réactivité et d'apprentissage en temps réel.

Définir le succès

Les participants souhaitent une meilleure compréhension de ce que signifie un « logement équilibré » et plus d'outils pour accompagner ceux qui ne s'inscrivent pas dans les parcours de logement traditionnels. Le succès signifie un système d'hébergement qui est :

- Axé sur la personne et sur les résultats, pas seulement sur le taux d'occupation.
- Aligné entre les fournisseurs, avec une infrastructure partagée et des données communes.
- Capable de soutenir des clientèles à besoins complexes avec des soins adaptés.
- Fondé sur la confiance, la collaboration et l'amélioration continue.

Implications pour le Plan décennal

Le plan doit :

- Mettre en place une infrastructure pour la co-gouvernance et la collaboration interorganismes.
- Investir dans les données, les tableaux de bord et les systèmes d'exploitation alignés.
- Donner la priorité aux parcours vers le logement avec soutien et aux soutiens financiers.
- Traiter la santé communautaire comme essentielle au travail en hébergement.
- Définir et financer un système d'hébergement coordonné et digne, et non seulement des solutions temporaires.

Secteur jeunesse

Principaux défis

Les organismes desservant les jeunes décrivent un système qui les considère comme une réflexion secondaire. Les stratégies en matière de logement et d'itinérance sont principalement axées sur les adultes, forçant les services jeunesse à se battre pour un financement limité et non dédié. La prévention, pourtant centrale dans le travail jeunesse, est rarement financée. La coordination entre les systèmes clés comme la protection de l'enfance, l'éducation et la justice est faible, et les cycles politiques à court terme limitent les solutions à long terme. Les participantes et participants ont aussi souligné un déséquilibre de pouvoir : le double rôle de la Ville comme planificatrice et bailleuse de fonds rend les rétroactions honnêtes risquées. Ils ont

insisté sur le fait que le travail jeunesse est développementalement distinct et nécessite un design systémique adapté à cette réalité.

Priorités du secteur

Les organismes jeunesse ont souligné la nécessité de traiter les services jeunesse comme un système à part entière, et non comme une version réduite des services pour adultes, et de soutenir les transitions à long terme, au-delà de la simple réponse à la crise. Ils demandent :

- Une table de coordination dédiée au système jeunesse, réunissant les secteurs concernés.
- Des logements conçus spécifiquement pour les jeunes en transition, avec du soutien adapté.
- Une intégration des systèmes de logement, d'éducation, de la Société de l'aide à l'enfance (SAE) et de santé.
- Des indicateurs de performance (KPI) clairs et spécifiques à la jeunesse, axés sur des résultats réels.
- Des investissements dans la prévention, les mesures de diversion et des subventions ciblées pour les jeunes.

Responsabilité partagée

Le secteur jeunesse a insisté pour que la responsabilité ne repose pas uniquement sur les fournisseurs de services. Les institutions qui contribuent à l'itinérance des jeunes — comme les SAE et les conseils scolaires — doivent aussi faire partie de la solution. Cela implique :

- Tenir les systèmes en amont responsables de leurs échecs en matière de prévention.
- Créer des partenariats réciproques avec les jeunes dans la conception et la gouvernance des services.
- Financer les organismes pour renforcer leurs capacités en matière de données et d'amélioration continue, et non seulement pour produire des rapports.
- Réduire les charges administratives qui nuisent à l'apprentissage et à la coordination.

Définir le succès

Les participants ont souligné qu'une réforme significative passe par la fermeture ou l'adaptation des services inefficaces et par un réinvestissement dans des modèles qui fonctionnent vraiment pour les jeunes. Le succès signifie un système de logement jeunesse qui est :

- Adapté aux traumatismes, souple, et co-conçu avec les jeunes.
- Construit autour de l'appartenance, de la stabilité et de services globaux de soutien.
- Capable de suivre les résultats, pas seulement le taux d'occupation ou le nombre de services rendus.

- Soutenu par des outils financiers adaptés, comme des allocations logement pour jeunes.

Implications pour le Plan décennal

Le plan doit :

- Reconnaître la jeunesse comme un système distinct, avec des besoins et structures spécifiques.
- Créer des espaces dédiés au leadership et à la coordination du secteur jeunesse.
- Aligner le financement, l'évaluation et la responsabilité avec les réalités du développement des jeunes.
- Passer d'une inclusion symbolique à un financement adéquat des services jeunesse, à la hauteur de leur rôle.
- Financer la prévention et les soutiens à la transition à long terme, et non seulement la réponse à la crise.