

# Cadre de gestion du ROCQTR

ROCQTR

R e g r o u p e m e n t d e s O r g a n i s m e s  
C o m m u n a u t a i r e s Q u é b é c o i s p o u r  
l e T r a v a i l d e R u e

## Table des matières

<i>AVANT PROPOS</i>	<b>4</b>
<b>CONTEXTE ACTUEL</b>	<b>5</b>
<b>1. DÉFINITION</b>	<b>7</b>
<b>2. CADRE D'EXERCICE</b>	<b>11</b>
<b>3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>12</b>
<b>4. LES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>13</b>
4.1 L'EXECUTIF	13
4.2 ENCADREMENT DES PRATICIENS TRAVAILLEURS DE RUE	13
4.2.2 La supervision clinique	14
4.2.3 Coordination clinique	14
4.3 FORMATION ET RESSOURCEMENT	14
4.3.1 Formation de base	14
4.3.2 Formation continue	15
4.3.3 Soutien à la coordination/direction	16
<b>5. LES CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	<b>17</b>
5.1 LE TEMPS DE TRAVAIL	17
<b>6. COÛTS D'OPÉRATION DES ORGANISMES</b>	<b>18</b>
6.1 EMPLOYES	18
6.2 FRAIS D'INTERVENTION	19
6.3 FRAIS DE REPRESENTATION (EXECUTIF)	19
6.4 FRAIS DE DEPLACEMENT	20
6.5 FRAIS DE FORMATION ET DE RESSOURCEMENT	20
6.6 AUTRES FRAIS	21
6.7 FRAIS DE FONCTIONNEMENT	21
<b>7. CONSOLIDATION ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>23</b>
<b>8. PRÉOCCUPATION D'IMPLANTATION D'UN NOUVEL ORGANISME ET TRAVAIL DE RUE</b>	<b>24</b>
<b>9. PLATEFORME DE REVENDICATIONS</b>	<b>26</b>
<b>LEXIQUE</b>	<b>27</b>

Ce document a été réalisé par le ROCQTR et ses membres. Il a pris sa source et reprend une grande partie du document « Cadre de Gestion, de consolidation et du développement du travail de rue...pour une pratique de qualité » produit par le Regroupement régional du ROCQTR de la Mauricie-Centre du Québec

Rédacteur principal : Robert Paris

Comité de travail : Pierre Themens, Claude Théorêt, Michel Primeau

Révision en juillet 2015

## AVANT PROPOS

*Le travail de rue est une pratique sociale humaine et généraliste de l'an 2000 qui porte en elle plus de 40 ans d'histoire au Québec. Le travail de rue est une pratique en mouvance qui s'adapte constamment aux nouvelles réalités du milieu. Son histoire relate celle des services qui sont offerts aux personnes en situation de rupture sociale au Québec.<sup>1</sup>*

Ce cadre se veut un guide pour déterminer les conditions optimales dans lesquelles devraient se concrétiser les opérations d'un organisme communautaire en travail de rue. Il servira d'abord à nous situer face à nos bailleurs de fonds principaux quant à nos besoins en matière de financement, mais aussi, quant à notre type de gouvernance et de rattachement au milieu communautaire.

Il nous semble important de rappeler qu'un cadre tel que celui-ci en viendra à nous imposer des obligations comme organisme en travail de rue. Celui-ci, lorsqu'il sera déposé auprès des institutions publiques, servira de référence pour les organismes membres du ROCQTR.

Cela veut dire que le cadre, avant même son approbation en Assemblée Générale du ROCQTR, devra avoir été entériné par les Conseils d'Administration de nos organismes membres. Cela veut aussi dire que ces organismes, à l'intérieur de leurs budgets d'opération et de leurs cadres administratifs, devront agir de façon cohérente avec ce cadre. Bien sûr, il va de soi que l'adéquation entre ce cadre national et nos conditions locales sera sujette à nos disponibilités budgétaires.

---

<sup>1</sup> Pharand, Sylvie « Le travail de rue au Québec: revue documentaire », Unité de santé publique du Centre hospitalier régional de Rimouski, 1991

## CONTEXTE ACTUEL

Au Québec, le travail de rue a une histoire documentée de près de 40 ans. Depuis, ses débuts, cette pratique s'est inscrite dans des espaces inoccupés par les praticiens des services sociaux et une majorité de groupes communautaires. La pratique de travail de rue se caractérisant par son approche globale, souple et adaptée aux différentes réalités et aux besoins changeants des personnes exclues et marginales de notre société, les travailleurs de rue ont été de plus en plus interpellés. C'est le boom des années '90 et partout au Québec naissent des organismes qui offrent un service de travail de rue. Aussi, en 1993, le travail de rue vit une étape importante avec la création de l'Association des Travailleurs et Travailleuses de rue du Québec (ATTRueQ). L'ATTRueQ est d'abord et avant tout un espace privilégié de formation continue pour les praticiens de tous les milieux et de toutes les régions.

L'histoire, relativement récente, du travail de rue au Québec, nous rappelle que c'est dans le contexte de la réforme de la santé et des services sociaux et de l'implantation des plans régionaux d'organisation de services (PROS) en toxicomanie que plusieurs projets de travail de rue ont été soutenus, et ce, afin d'agir particulièrement en prévention des toxicomanies et de la transmission des ITSS et du VIH.

L'enthousiasme pour le travail de rue s'est inscrit à la croisée de deux courants : la promotion de la santé et la réduction des méfaits. Bien que l'apparition du SIDA ait été à l'origine du virage social porteur de ces deux courants ; la pratique du travail de rue au Québec s'inscrivait déjà, depuis ses débuts, dans des principes inhérents à ces deux courants. Une différence importante c'est que le travail de rue n'est pas redevable d'une logique épidémiologique ou positiviste mais s'inscrit aussi dans le courant humaniste de l'amélioration de la qualité de vie et l'augmentation des facteurs de protection des personnes. Par son expertise, le travail de rue a rapidement été associé aux stratégies d'actions prioritaires des régions régionales et s'est établi comme une approche pertinente.

La prévalence du VIH chez les toxicomanes et les populations en rupture, l'échec des modèles traditionnels d'intervention et la méconnaissance des phénomènes sociaux émergents

sont autant de facteurs qui ont fait et font encore du travail de rue, une forme d'intervention adaptée, unique et nécessaire.

La reconnaissance de cette pratique novatrice et atypique se traduit aujourd'hui par une sollicitation accrue de nos ressources. Que ce soit en matière de dépendances de toutes sortes, d'itinérance, de santé mentale, de décrochage social ou scolaire, d'insertion à l'emploi et de toute autre réalité sociale, les travailleurs de rue sont interpellés pour leur expertise unique et leur esprit novateur en matière d'intervention psychosociale.

Il nous faut souligner ici, que de nombreuses recherches ou rapports gouvernementaux ont validé la pratique de travail de rue.

- *Un Québec fou de ses enfants*. Camille Bouchard, avril 1999
- *Le travail de rue : une pratique préventive auprès des jeunes à risque d'adhérer à un gang*. Société de criminologie du Québec, Janvier 2007 et Avril 2008
- Tous les écrits d'Annie Fontaine : *La culture du travail de rue : Une construction quotidienne ; Trousse entre-deux/Travail de rue ; De l'oral à l'écrit ; Le guide de supervision. De 1997 à 2011*
- *Les écrits de Gilles Lamoureux, 2010 et de Monic Poliquin : Vers une formation signifiante, 2007*

Il s'opère, au Québec comme partout ailleurs dans le monde, des changements sociaux aussi importants que ceux qui ont caractérisé la fin des années 60. La mondialisation, l'avènement d'internet, le vieillissement de la population et l'hyper sexualisation sont autant de phénomènes qui caractérisent notre société. Ces changements s'opèrent de plus en plus vite et le réseau traditionnel d'intervention prend un certain retard à s'y adapter. C'est encore plus vrai dans une logique de gestion publique qui incite les gouvernements à réduire leurs dépenses en matière de services à la population.

Le travail de rue reste donc une pratique actuelle possédant une souplesse structurelle et à l'avant-garde des phénomènes émergents. C'est une pratique se vivant dans le quotidien du

milieu de vie des gens qui redonne tout son sens aux relations humaines dans un contexte d'individualisme grandissant et qui a un impact réel sur la communauté.

Depuis 2001, de partout sur la planète, les travailleurs de rue se rencontrent pour échanger sur leurs pratiques et leurs situations. Un sommet international eut lieu à Montréal en 2001 et à Québec en 2010. Le site [www.travailderue.net](http://www.travailderue.net) rend compte de ces actions et de cette réalité de rue qui se vit partout.

De plus, cette pratique participe à l'allègement des coûts sociaux en évitant des placements institutionnels, en facilitant l'intégration de certaines personnes dans le réseau socio-économique et en prévenant des problématiques sanitaires, judiciaires ou relationnelles.

Plusieurs préoccupations persistent pour les organismes œuvrant en travail de rue. Plus de 20 ans après le déploiement en série de nombreux organismes en travail de rue, se perpétue une situation d'insécurité qui mine les efforts des dits organismes. Le financement est stagnant et trop souvent rattaché à des problématiques particulières limitées dans le temps. Les conditions d'exercice ne permettent pas de maintenir en place des équipes de travail stable. Les exigences administratives sont de plus en plus lourdes et ne s'accompagnent pas de facilitations budgétaires et les exigences de reddition de compte, quant au champ de l'intervention, s'apparentent de plus en plus à celles des intervenants institutionnels et ce sans contrepartie budgétaire.

## **1. DÉFINITION**

Le travail de rue est une pratique centrée sur les personnes en rupture sociale qui sont au cœur de ses objectifs, de son approche et de ses espaces. Un code d'éthique, élaboré par l'ATTRueQ, ainsi que ce cadre de gestion, servent de références aux organismes et aux praticiens de travail de rue pour orienter et supporter leurs actions en vue de la réalisation de leurs différentes missions (mandats). De plus, un ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes d'intervention balisent la pratique du travail de rue. Ces divers concepts étant développés dans les

documents spécifiques disponibles\*, il ne s'agit donc pas ici de les répéter mais simplement de souligner certains points jugés essentiels comme :

- Le travailleur de rue a toujours eu comme fonction d'entrer en relation avec les personnes en rupture avec les institutions, non rejointes par les services traditionnels et en marge de la sphère publique. À ce titre, le travailleur de rue est un témoin acteur dans une zone grise (l'espace de la rue).
- Si la pratique du travail de rue peut prendre différentes formes, les travailleurs de rue ont en commun cette approche fondamentale : être une personne ressource qui tend à développer des relations significatives en s'intégrant aux espaces et au quotidien des personnes de la rue.
- Le travailleur de rue prend du temps pour l'appropriation mutuelle afin d'établir une relation de confiance respectueuse du rythme de chacun ; il crée des climats favorables à l'expression de confidences et aide la personne à trouver des moyens pour se sentir mieux ; il accompagne la personne vers un espace de réconciliation avec elle-même ou avec autrui. Ensemble, ils ouvrent l'éventail des alternatives aux situations d'abus.
- À travers une relation d'être égalitaire et sans pouvoir d'autorité, mais dans une démarche d'accompagnement, le travailleur de rue agit plus à travers que dans les structures. Cet accompagnement se fait au rythme de la personne ou du groupe et il est fondé sur les besoins exprimés par ceux-ci et non à travers une vision déterministe où la perception de l'intervenant primerait.
- Attaché à des valeurs de justice, d'égalité, de dignité humaine et de solidarité, le travailleur de rue veut redonner aux personnes et communautés en rupture le pouvoir d'agir sur leur propre vie (autonomie) et de tendre vers un mieux-être.

---

\* Code d'éthique, Association des Travailleurs et des Travailleuses de Rue du Québec, 1994 ; Le travail de rue : de l'oral à l'écrit, document en progression à propos d'une pratique douce dans une réalité heurtante, du collectif d'écriture et des membres de l'ATTRueQ, septembre 1997.

- La pratique du travail de rue s'inscrit dans une vision globale de la personne ; le travailleur de rue se concentre davantage sur les personnes que sur les symptômes qu'elles projettent et qui les stigmatisent profondément. En situant ainsi les individus dans leur contexte, le travailleur de rue peut aider à démystifier certains phénomènes sociaux.
- Le travail de rue ne représente pas une fin mais un moyen. Certaines dimensions techniques de la pratique (comme la distribution de seringues et de condoms) sont des outils et non des objectifs en soi.
- Quoique son action ait des effets préventifs, le rôle du travailleur de rue ne se limite pas à faire de la prévention auprès des individus à risque ; même si sa présence et ses interventions peuvent aider des personnes à modifier leur état, l'action du travailleur de rue n'a pas de visée curative.
- Bien que les actions introduites par le travail de rue relèvent principalement du champ socio-sanitaire, il faut souligner que le travail de rue joue aussi un rôle important en intégration sociale (Marché de l'emploi et accueil des nouveaux arrivants), en éducation (Soutien scolaire, démarches de réintégration et prévention du décrochage), auprès des familles (Médiation) ainsi que dans le champ juridique (Prévention de la délinquance et accompagnement de personnes judiciairisées.).
- Donc, bien que relevant du ministère de la santé et des services sociaux, des aspects de notre pratique nous relient aussi aux ministères de la justice, de l'éducation, de la sécurité publique, de la famille, de l'emploi et solidarité sociale, ainsi que de celui des communautés culturelles.
- Bien qu'une grande partie de notre pratique s'oriente vers la population jeunesse (12 à 30 ans), certains praticiens rejoignent aussi des personnes toxicomanes, itinérantes, travailleuses du sexe ou délinquantes. Dans les milieux ruraux ou semi-urbains, toutes les personnes défavorisées seront souvent rejointes par les travailleurs de rue.

- Bien que l'on parle de plus en plus d'approches de proximité et nous entendons par ce terme toute pratique de services se dirigeant plus directement vers des publics cible. Ce concept s'avère beaucoup trop large et ne met pas suffisamment en perspective ce qui fait du travail de rue quelque chose de beaucoup plus spécifique. ***La pratique du travail de rue est l'approche la plus utilisée au Québec et elle est la seule à se définir par des actions originant directement de la réalité immédiate du milieu de vie des personnes et s'avère une des plus efficace pour rejoindre et soutenir les populations en rupture.***
  
- Il nous faut tout de même souligner l'apport d'autres approches de proximité qui ont des caractéristiques spécifiques en rapport aux lieux, à des horaires précis ou à des mandats plus spécifiques :
  - Le travail de milieu (partenariat scolaire, HLM) ;
  - Animation collective dans les milieux de vie ;
  - Les unités mobiles (bus ou camionnette offrant des services dans la collectivité) ;
  - L'Outreach (Dégagement d'un intervenant pour promouvoir les services d'un organisme ou offrir des services spécifiques.)

***Même si ces approches offrent des nuances différentes, il est tout de même significatif de souligner le partage d'un même code d'éthique par une grande partie de ces intervenants et plus spécifiquement ceux travaillant en milieu communautaire. Plusieurs organismes en travail de rue utiliseront ces approches pour compléter les actions entreprises par leurs travailleurs de rue ou bien, tout simplement pour soutenir leurs communautés.***

## 2. CADRE D'EXERCICE

Essentielles pour la survie des individus, des équipes et de la pratique, des conditions de base doivent être présentes à l'intérieur d'une ressource de travail de rue. À l'évidence, l'organisation interne et son contexte de travail influencent directement le travailleur de rue ainsi que son lien avec le milieu.

Nous entendons par cadre d'exercice, l'ensemble des conditions nécessaires à l'efficacité d'un organisme en travail de rue.

- *Cadre de gestion*
- *Formation continue*
- *Cadre de pratique*
- *Code d'éthique*
- *Réseautage*
- *Budget optimum*
- *Vie associative*

Par son approche et sa position dans le milieu dans lequel il s'inscrit, le travail de rue exige des conditions particulières et comporte certains enjeux. Cette section expose des notions et des thèmes utiles pour implanter, encadrer et supporter une équipe œuvrant en travail de rue.

Précédemment, nous avons abordé le rôle de l'ATTRueQ en ce qui a trait au ressourcement des travailleurs de rue. En 2007, ce sont les organismes de travail de rue du Québec qui se sont dotés d'un regroupement : **le ROCQTR (Regroupement des Organismes Communautaires Québécois pour le Travail de Rue)**. La mission de ce regroupement va au-delà de faire reconnaître et financer la pratique du travail de rue. Elle vise à baliser, encadrer et supporter les gestionnaires d'organismes et leur conseil d'administration. Le présent document est un plan organisationnel. Le ROCQTR a aussi produit un portrait de ses membres en 2010 (Révisé en 2015) qui peut servir d'annexe au présent document : « Portrait des organismes spécialisés en travail de rue ».

### 3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

De manière concrète, gérer une ressource de travail de rue signifie que les membres du conseil d'administration ont à définir les conditions de travail. De concert avec la coordination/direction, ils doivent actualiser la mission de l'organisme en identifiant les objectifs visés par la pratique dans un esprit de soutien à l'intervention. Ils s'assurent d'une saine gestion financière et élaborent des stratégies d'autofinancement. En tant qu'administrateurs, les membres sont aussi appelés à être les témoins, porte-parole et promoteurs d'une pratique qu'ils reconnaissent. Les membres du CA assument aussi des responsabilités légales.

Bien sûr, cet organisme se doit d'assumer des règles de bonne gouvernance et d'être représentatif de la communauté qu'il dessert. L'organisme doit promouvoir des pratiques démocratiques se reflétant dans toutes les sphères de sa structure. L'organisme, en fonction des moyens dont il dispose, doit aussi faire reddition de compte auprès de la population et de ses bailleurs de fonds.

La gestion d'un organisme de travail de rue incombe aux membres des conseils d'administration. Gérer une équipe de travail de rue ne peut se faire dans une logique de gestion traditionnelle (pas d'horaires fixes, l'encadrement se doit d'être adapté pour assurer un contrôle différent). Il est donc de première nécessité pour un conseil d'administration de comprendre la pratique, ses possibilités et ses limites ainsi que la définition de la pratique décrite dans le présent document. Un nouveau membre de CA a le devoir de prendre connaissance du rapport financier, du rapport annuel d'activités, du présent cadre d'exercice ainsi que tout autre document jugé pertinent par la coordination ou la direction.

## **4. LES RESSOURCES HUMAINES**

### **4.1 Coordination\Direction\Gestionnaire**

Il est indispensable que les organismes de travail de rue bénéficient de ressources humaines autres que les travailleurs de rue pour assumer les tâches reliées à l'action collective ainsi qu'au support administratif : direction, coordination, secrétariat, etc. Les mandats ainsi mieux répartis dans l'organisme laissent plus d'espace d'intervention sur le terrain aux travailleurs de rue permettant, de ce fait, une lecture et une action plus approfondie des réalités du milieu. Lorsque ces mandats sont bien gérés, le rayonnement de l'organisme augmente ainsi que sa visibilité et sa crédibilité. La roue tourne : la recherche de financement devient moins ardue, les travailleurs de rue sont plus disponibles et présents dans le milieu, donc plus efficaces.

La personne qui assume le poste de gestionnaire se voit généralement attribuer les principales fonctions de support à la pratique et aux travailleurs de rue (outils, analyses, discussions), de contrat d'embauche, de représentation, de promotion et de recherche de financement. Le gestionnaire assure une stabilité à un organisme de travail de rue, ajoutant de ce fait du crédit et un suivi dans l'action portée par son équipe à deux niveaux : L'un étant administratif et le second étant l'intervention sur le terrain.

### **4.2 Encadrement des praticiens travailleurs de rue**

De façon générale, il existe plusieurs méthodologies qui permettent d'encadrer les praticiens. D'ailleurs, il règne une certaine confusion entre les termes d'encadrement professionnel ou supervision professionnelle. Au-delà de cet imbroglio sémantique, chaque organisme détermine ses modes opératoires.

Ce type d'encadrement relève de la coordination/direction de l'organisme. Il est de la responsabilité de la coordination/direction d'actualiser le suivi professionnel courant. Différents outils permettent d'encadrer, d'accompagner, de superviser et d'évaluer la pratique de travail de rue. La production de rapports d'activités journaliers et mensuels, la production de feuilles de

temps, la tenue de rencontres d'équipes hebdomadaires, la tenue de journées de réflexion, d'étude et d'orientation, sont autant de mécanismes d'encadrement et de support qui permettent cette pratique informelle. L'accompagnement ponctuel sur le terrain est également à considérer.

#### 4.2.1 La supervision professionnelle

La supervision n'est pas assumée par la coordination/direction. Le superviseur est une personne extérieure à l'organisme qui possède la compétence et l'habileté d'accompagner des pairs dans leurs questionnements personnels et professionnels afin de favoriser un équilibre psychologique permettant au travailleur de rue de préserver son équilibre dans un contexte de travail atypique et sollicitant. Il peut s'agir de praticiens d'expérience en travail de rue, de psychologues, de travailleurs sociaux et autres. Ils doivent avoir une bonne compréhension de la pratique et de l'organisme dans lequel œuvre le praticien. Le superviseur n'a pas de rôle d'autorité ni d'encadrement en tant qu'employeur. Le choix du superviseur appartient au travailleur de rue. Il est recommandé un nombre minimal de trois supervisions par année. Cette supervision est assumée financièrement par l'organisme.

#### 4.2.2 Autres soutiens professionnels

Dans certaines équipes de plus grande envergure, il existe des postes de coordonnateur clinique ou de chefs d'équipe qui prennent en charge tout les aspects de suivi et d'encadrement des praticiens, ce qui dégage la direction/coordination de cette tâche. La plupart du temps, ce poste est occupé par un praticien possédant une longue expérience.

### **4.3 Formation et ressourcement**

#### 4.3.1 Formation de base

Le travail de rue est basé sur une histoire de pratiques de plus de quarante ans. Ce sont des travailleurs expérimentés qui ont initié les premières formations en travail de rue au Québec. Ils sont plus d'une dizaine à dispenser cette formation de base au Québec. Elle se divise en deux segments :

- Travail de rue 1  
Initiation au travail de rue et connaissances de base  
Observer, faire contact et créer des liens
- Travail de rue 2 :  
Retour clinique sur les éléments de pratique au quotidien après une période minimale de 2 années d'expérience

D'autres formations de base sont à ajouter : Santé sexuelle, cadre juridique, toxicomanie, violence et délinquance, et d'autres thèmes peuvent être abordés selon le besoin des équipes.

#### 4.3.2 Formation continue

La participation aux rencontres régionales et nationales de l'ATTRueQ s'inscrit dans une logique de formation continue<sup>2</sup>, mais sert également de balises éthiques. L'ensemble des acteurs du domaine du travail de rue a tout avantage à s'assurer que la pratique exercée par leurs pairs, est conforme au code d'éthique. L'embauche des travailleurs de rue ne se fait pas nécessairement sur la base d'une formation académique. Les différents organismes doivent assumer une responsabilité importante à cet égard. Ils doivent fournir un soutien complémentaire à leurs travailleurs et ce, parallèlement aux supervisions coordination et clinique. L'ATTRueQ est actuellement la seule structure spécifiquement préoccupée par la formation et l'éthique des travailleurs de rue. Elle offre d'excellentes possibilités de rencontres formelles et informelles, entre praticiens. La formation/ressourcement est assumée financièrement par l'organisme.

---

<sup>2</sup> Un processus de formation continue est aussi, sinon davantage, important qu'une formation préalable. Elle répond à des interrogations précises, permet l'intégration de connaissances directement en lien avec la pratique et vient combler le besoin des personnes de progresser dans leur travail. La formation continue permet donc de se ressourcer, d'approfondir la réflexion, de s'outiller. Des formations entre travailleurs de rue sont particulièrement utiles parce qu'elles vont droit au but.

#### 4.3.3 Soutien à la coordination/direction

La participation aux rencontres régionales et nationales du ROCQTR s'inscrit dans une logique de formation continue pour les gestionnaires des organismes en travail de rue. Les directeurs et les coordonnateurs ayant tous avantage à s'assurer que la pratique exercée par leurs pairs, est conforme au présent cadre de gestion. La coordination/direction a besoin de ce réseau de soutien puisqu'il n'existe encore aucun programme de formation spécifique en gestion du travail de rue au Québec. Même si c'était le cas, les gestionnaires auraient aussi besoin de se retrouver entre eux.

Les différents organismes doivent assumer une responsabilité importante à cet égard. Ils doivent fournir du soutien complémentaire à leurs gestionnaires. Le ROCQTR est actuellement la seule structure préoccupée par la reconnaissance politique, financière et organisationnelle nécessaire à la gestion du travail de rue. Il offre d'excellentes possibilités de rencontres formelles et informelles, entre gestionnaires. Cette formation/ressourcement est assumée financièrement par l'organisme.

Bien sûr, il existe aussi des formations pertinentes s'adressant aux gestionnaires et il est souhaitable que ceux-ci y fassent appel. Ces formations peuvent provenir de Centraide, des établissements publics ou du milieu académique. Les sujets abordés vont de la gestion du personnel à l'évaluation de l'équipe, en passant par la comptabilité ou la planification stratégique.

## 5. LES CONDITIONS DE TRAVAIL

En établissant des conditions de travail claires et adaptées dans lesquelles évoluera l'équipe de direction/coordination et de travail de rue, le conseil d'administration vise, d'une part, à garder ses intervenants en poste et, d'autre part, à assurer la stabilité et la continuité en conservant leur expertise. Dans la réalité, ces éléments sont incontournables pour une pratique de qualité et dans un contexte de pérennité.

Tout en tenant compte de ces diverses considérations, un organisme de travail de rue doit établir clairement les conditions de travail dans lesquelles évolueront ses employés. Ces conditions concernent principalement le temps de travail, le salaire, les frais d'interventions et de représentation, le transport, la formation allouée ainsi que tous les avantages sociaux favorisant le maintien à long terme des employés. À ce titre, il est essentiel de garder en mémoire que les travailleurs et travailleuses ne doivent pas faire les frais du sous-financement de l'organisme.

### 5.1 Le temps de travail

Dans un contexte de travail de rue, le temps de travail est une réalité complexe faisant appel à une gestion autonome. Cela est dû aux besoins sociaux et au rythme des saisons et du milieu. D'une part, l'horaire de travail est souvent fragmenté en différents secteurs : les interventions, la présence terrain, les représentations, les formations et supervisions. D'autre part, l'horaire de travail est aussi en mouvance et difficilement prévisible. Ainsi, la pratique du travail de rue oblige des interventions qui se répartissent très irrégulièrement sur la journée et sur la semaine en raison des différents lieux à fréquenter et des besoins à répondre. Gérer un tel horaire de travail exige une grande accessibilité et disponibilité de la part du travailleur de rue. Cela implique également souplesse et compréhension de la coordination/direction.

## 6. COÛTS D'OPÉRATION DES ORGANISMES

En général, la ventilation budgétaire d'un organisme en travail de rue se traduit à travers trois postes de dépenses :

- *75% masse salariale et avantages sociaux*
- *15% frais d'intervention et d'activité*
- *10% frais de fonctionnement*

### 6.1 Employés

Les employés de nos organismes doivent être rémunérés de façon juste, décente et en tenant compte de leur temps d'intégration, de leurs compétences et de leur expertise. On estime généralement qu'une expertise significative de travail de rue se développe en deux ans de pratique. Le coût médian par catégorie d'employés tient compte de l'expertise et l'expérience de travail. Le tout est basé sur une semaine de 35 heures. Les chiffres qui suivent incluent les avantages sociaux et tout les coûts associés directement à ces postes. Nous parlerons donc de coût par poste d'un **point de vue optimal**.

- *Coordonnateur/Directeur : 55 000 \$ ⇔ 65 000 \$(salaire, avantages sociaux, etc.)*
- *Travailleur de rue/milieu : 40 000 \$ ⇔ 50 000 \$(..... Idem.....)*
- *Personnel de soutien : 30 000 \$ ⇔ 40 000 \$(..... Idem.....)*

Cette échelle désigne le moment présent. Il faudra, bien sûr, par la suite tenir compte de l'évolution salariale (**Indexation**). Nous n'avons pas inclus ici la possibilité de la présence d'honoraires professionnels qui bien souvent se rajoutent au budget salarial des organismes. Quelques fois les salaires peuvent aussi être bonifiés par des avantages sociaux intéressants (REER, assurances collectives, régimes de retraites, bonis salariaux et congés sociaux).

Comme vous le constaterez ultérieurement dans les recommandations, il est reconnu qu'une équipe de travail de rue consolidée (par territoire de MRC/ville/quartier ou arrondissement) est constituée de quatre (4) ressources humaines permanentes. L'écart entre le salaire de la direction/coordination et les travailleurs de rue et de milieu devrait minimalement être de 20%.

## 6.2 Frais d'intervention

Ces frais sont rattachés à des actions d'accompagnement, de dépannage et de présence dans le milieu de vie. Ils permettent de défrayer les dépenses inhérentes à la pratique du travail de rue et l'obligation pour eux, de fréquenter des milieux de vie. Compte tenu du mandat spécifique de certains organismes ainsi que de différentes variables telles que la ville ou la région où ils sont situés, la pratique et les lieux de fréquentation des travailleurs de rue, les frais d'interventions sont nécessaires et peuvent varier selon l'horaire, les mandats ainsi que le territoire.

Bien qu'il existe de nombreuses variations dans ces frais, nous estimons qu'un montant de 60,00\$/semaines par intervenant suppléerait adéquatement à la majorité des organismes.

- *60,00 \$/semaine par intervenant*
- *48 semaines X 60,00 \$* = *2 880 \$*
- *3 intervenant X 2 880 \$* = *8 640 \$ par équipe*

## 6.3 Frais de représentation (Direction/coordination)

Quand l'expertise et la présence du gestionnaire sont requises lors d'une activité, des frais inhérents à l'accompagnement de cette activité sont remboursés sur présentation de pièces justificatives. Ces frais couvrent notamment les repas, le transport, le stationnement et les coûts d'inscription. Au départ, ces frais auront fait l'objet d'une entente contenue dans un barème clair par chacun des organismes.

- *2 000\$ par année*

## 6.4 Frais de déplacement

Quand la pratique d'un travailleur de rue l'amène à couvrir un territoire étendu en région, l'organisme doit établir une politique de remboursement de ces frais de transport spécifiques à l'intervention terrain. Ces frais sont complémentaires aux autres frais d'interventions dont ils diffèrent essentiellement et auxquels ils s'ajoutent.

- *En région : 2 500 \$ X 3 intervenants* = 7 500 \$
- *Dans les grandes villes : 1 300 \$ X 3 intervenants* = 3 900 \$

## 6.5 Frais de formation et de ressourcement

La formation ressourcement prend plusieurs formes en travail de rue. On parle ici d'un processus de formation continue qui s'inscrit tantôt dans le cadre des rencontres régionales et nationales de l'ATTRueQ, tantôt sous la forme d'un « droit à la fugue ». N'oublions pas que les travailleurs de rue sont des spécialistes du cadre informel. Ils ont besoin d'avoir accès à ces espaces de formation et de ressourcement pour parfaire leur pratique, se confronter, s'outiller, se ressourcer et ventiler. L'accompagnement extraterritorial est une autre façon d'actualiser le transfert d'expertise. Eux, comme leur pratique, leur organisme et le milieu, en profiteront tant à court qu'à long terme. C'est un investissement que chaque organisme de travail de rue doit planifier dans ses prévisions budgétaires. Ces frais intègrent l'inscription, l'hébergement, les déplacements et les repas. Des frais peuvent aussi se rajouter pour toute autre formation pertinente.

- *1 500 \$/année X 3 intervenants = 4 500 \$*
- *1 500 \$/année X 1 gestionnaire = 1 500 \$*

## 6.6 Autres frais

Ces frais sont multiples et recouvrent différents champs d'activités. Les télécommunications sont capitales aux travailleurs de rue étant donné la nature de son travail en dehors d'un local bien précis. Le téléphone cellulaire est donc un outil essentiel. Puisque le travailleur de rue est en lien avec des personnes en détresse sociale, l'intervenant aura aussi accès à un budget dépannage qui répondra à une partie des besoins de ces personnes. Les travailleurs de rue font aussi appel à des outils pratiques qui servent directement en intervention (matériel préventif, agenda, souliers, vêtements, sac à dos, équipement culturel ou sportif). Bien que cela varie d'une équipe à l'autre, les travailleurs de rue ont quelques fois accès à un budget pour des activités réalisées directement avec la population rejointe.

- |   |   |                 |
|---|---|-----------------|
| • <i>Dépannage : 300 \$/année X 3 intervenants</i>              | = | <i>900 \$</i>   |
| • <i>Télécommunications : 600 \$/année X 3 intervenants</i>     | = | <i>1 800 \$</i> |
| • <i>Outils pratiques : 1 000 \$/année X 3 intervenants</i>     | = | <i>3 000 \$</i> |
| • <i>Budget d'activités : variation de 3 000 \$ ⇔ 15 000 \$</i> |   |                 |

## 6.7 Frais de fonctionnement

Comme toute organisation, une équipe de travailleur de rue a besoin d'un bureau pour planifier et gérer ses activités. L'organisme doit aussi assumer des frais de gestion et d'administration. Pour conclure sur cet item, il faut aussi ajouter des frais financiers, d'assurances, de télécommunications et de matériel de bureau.

- |   |                        |
|---|------------------------|
| • <i>Frais de loyer en région :</i>             | <i>24 000 \$/année</i> |
| • <i>Frais de loyer grande ville :</i>          | <i>36 000\$/année</i>  |
| • <i>Frais de gestion et d'administration :</i> | <i>13 000\$/année</i>  |
| • <i>Frais financiers :</i>                     | <i>1 800\$/année</i>   |
| • <i>Frais d'assurances :</i>                   | <i>4 500\$/année</i>   |
| • <i>Frais de télécommunications :</i>          | <i>1 800 \$/année</i>  |
| • <i>Matériel de bureau (équipement) :</i>      | <i>6 000 \$/année</i>  |



## 7. CONSOLIDATION ET DÉVELOPPEMENT

### Recommandations

1. Qu'il n'y ait qu'un seul organisme de travail de rue par territoire de MRC/ville/quartier ou arrondissement (il ne faut pas exclure que certains organismes sont appelés à couvrir plusieurs territoires, ce qui indiquerait un financement ajusté à cette réalité). Il faut considérer que les besoins peuvent être plus grands et multiples dans les centres-villes de Québec et Montréal. Le tout pourrait occasionner la présence de plus d'une équipe. Il est d'ailleurs souhaitable que les 2 grands centres urbains du Québec s'assoient pour déterminer une planification stratégique.
2. Que le financement de base pour chacun des organismes existants et accrédités par les Agences de la Santé et des services Sociaux passe minimalement à 226,500 \$ par année dans des délais raisonnables afin de maintenir la qualité d'intervention et la pérennité de l'organisme. Ce montant équivaut à 75% de notre budget optimal de 302,000 \$. Bien sûr, il faudrait par la suite établir une formule d'indexation.
3. Que les Établissements de la Santé et des Services Sociaux donnent priorité aux organismes de travail de rue dont le montant demandé et le montant accordé représente l'écart le plus important. (Voir le Portrait du financement de base PSOC)
4. Qu'une équipe de base pour un organisme de travail de rue soit composée d'au minimum 4 employés permanents. Bien sûr, pour les organismes couvrant plus d'un territoire, il faudra ajuster le nombre d'employés en conséquence.

## **8. PRÉOCCUPATION D'IMPLANTATION D'UN NOUVEL ORGANISME EN TRAVAIL DE RUE**

### **Recommandations**

1. Que le ROCQTR, à travers ses instances régionales, soit mis à contribution pour chaque projet d'implantation d'un organisme de travail de rue. Ce travail d'implantation se fera conjointement avec les membres de la communauté locale, l'ATTRueQ et les institutions concernées.
2. Que la démarche d'implantation soit supportée et validée par un organisme membre du ROCQTR conjointement avec les Établissements de la Santé et des Services Sociaux et la communauté concernée.
3. Que l'implantation doit obligatoirement viser l'aménagement d'une ressource communautaire autonome en travail de rue.
4. Que le milieu concerné témoigne d'une volonté concertée, affirmée et supportée financièrement lors de l'implantation d'une nouvelle ressource communautaire autonome en travail de rue.

## **Recommandations générales**

Dans le but de mieux répondre aux besoins des personnes de la rue et dans la poursuite de l'objectif d'offrir une pratique de qualité, le ROCQTR recommande :

1. Que le présent « **Cadre de gestion du ROCQTR** » balise les décisions des conseils d'administration des organismes en travail de rue et du MSSSQ pour l'implantation, la consolidation et le développement des organismes et des services de travail de rue.
2. Que tous les services de travail de rue relèvent d'organismes communautaires autonomes dont la charte contient des objets relatifs au travail de rue et qui en constitue, de facto, un secteur prioritaire.
3. Que ce cadre soit indexé annuellement et réévalué aux cinq (5) ans.

## 9. PLATEFORME DE REVENDICATIONS

Comme précédemment cité dans ce document, nous avons besoin d'aide pour actualiser une pratique de qualité à moyen terme. Nous avons aussi besoin de reconnaissance et de support. C'est au travers des revendications suivantes que s'expriment nos besoins essentiels pour la réalisation et le rayonnement optimal de notre mission.

- Que le Regroupement des Organismes Communautaires Québécois pour le Travail de Rue et ses délégués soient reconnus comme les interlocuteurs privilégiés pour le développement du travail de rue au Québec.
- Qu'un processus de négociation entre le ROCQTR et le MSSS soit maintenu pour la poursuite de la démarche de consolidation.
- Qu'il soit instauré un secteur spécifique Travail de Rue au Ministère de la Santé et des Services Sociaux du Québec.
- Que le Ministère de la Santé et des Services Sociaux du Québec s'engage à définir conjointement avec les délégués du ROCQTR un délai d'atteinte du financement plancher tel que défini dans le présent cadre, tout en tenant compte d'une révision et d'une indexation ultérieure.
- Bien que la majorité de nos organismes se retrouvent sous la responsabilité du MSSSSQ, il nous faut souligner que bien souvent nos mandats peuvent relever d'autres ministères tels que le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (aide à l'emploi et soutien dans la communauté), le Ministère de la Sécurité publique (prévention de la délinquance) et le Ministère de l'Éducation (travail de milieu et prévention du décrochage scolaire). Il faudra alors tenir compte de cette réalité dans l'allocation de fonds.

## LEXIQUE

Accompagnement Extraterritorial	Action d'accompagnement d'autres travailleurs de rue sur leur territoire afin d'avoir des échanges sur les réalités spécifiques du milieu.
Action Collective	Le fait de porter une action regroupant la participation de plusieurs individus, groupes ou organisations, poursuivant des objectifs communs.
CISSS	Centre intégré de santé et des services sociaux.
ATTRueQ	L'Association des Travailleurs et des Travailleuses de rue du Québec est un espace privilégié de formation continue, de transfert des compétences et de développement de la pratique du travail de rue.
Barème clair	Fait référence à une politique des ressources humaines établissant clairement les montants rattachés aux frais inhérents à l'accomplissement des activités.
CA	Le conseil d'administration regroupe des membres de la communauté qui ont une responsabilité égale envers l'organisation et qui sont en charge d'orienter la gestion de l'organisme.
Droit à la fugue	Moment privilégié comme lieu de ressourcement et de formation pour les travailleurs de rue, leur permettant de se retrouver entre eux, échanger sur leur pratique et prendre un temps d'arrêt de la pratique terrain.
Individu à risque	Individu adoptant des comportements pouvant lui occasionner des conséquences et des impacts négatifs sur sa vie et celles des autres.
Milieu de vie	Endroit accessible permettant l'accueil des personnes et favorisant les contacts en fonction des codes, rites et règles qui sont propres à un groupe social donné.
Période d'imprégnation	Période caractérisée par une présence du travailleur de rue sur le terrain directement, le milieu, les lieux choisis et fréquentés par les gens de la

	<p>rue. Dans le but de connaître la culture et la mouvance du milieu sans nécessairement intervenir directement. Pour finalement s'identifier et en venir à tisser des liens avec les gens ciblés.</p>
Personnes de la rue	<p>Personne qui fréquente la rue, lieux informels comme lieu de socialisation, qui peut vivre de l'exclusion sociale, être en rupture avec les réseaux traditionnels, peu importe son âge, son sexe, sa nationalité et les difficultés rencontrées.</p>
Phénomènes sociaux	<p>Phénomènes émergents du milieu faisant référence aux réalités vécues et aux problématiques y étant reliées.</p>
Pratique de Proximité	<p>Approche de proximité réfère à plusieurs concepts et diverge selon qu'il agit dans une logique instrumentale (en réponse à une commande) ou de propension (centrée sur la demande des personnes rejointes). Ex. : Travail de rue, travail de milieu, travail de parc, etc.</p>
Programmes d'intervention spécifique	<p>Souvent reliés à un programme de financement, souvent ponctuel, rattaché à des actions et des problématiques spécifiques, clairement définies.</p>
Rencontre régionale de l'ATTRuQ	<p>Les rencontres régionales de l'ATTRuQ sont des espaces privilégiés de formation continue, de transfert des compétences et de développement de la pratique du travail de rue. Ces rencontres s'adressent aux travailleurs de rue d'une même région.</p>
ROCQTR	<p>Le regroupement des Organisations Communautaires Québécoises pour le Travail de Rue permet un support mutuel et une compréhension commune des enjeux liés à la gestion d'un organisme communautaire de travail de rue. Elle permet aussi l'échange d'expertise, d'informations et vise la reconnaissance politique et financière du travail de rue.</p>
Témoin-acteur	<p>Le Travailleur de rue (TR) se positionne comme observateur participant, pouvant être mis à profit pour comprendre les rapports sociaux au sein d'une communauté et permettre à la fois aux personnes de la rue de pouvoir s'exprimer. Le TR permet de créer des ponts entre</p>

	les personnes de la rue, les institutions et le réseau.
Transport spécifique	Obligation de la part du travailleur de rue à parcourir plusieurs kilomètres afin de couvrir son territoire et rejoindre les individus là où ils sont. Les frais encourus doivent être ajusté en fonction du territoire.
Travail de milieu	Intervention qui cible des individus dans un milieu donné favorisant la vie associative, vers une prise en charge individuelle et collective.
Travail de parc	Intervention qui se fait dans les parcs sur une période restreinte et estivale. Le travail de parc permet d'agir en tant qu'intermédiaire entre les individus et les travailleurs de rue.
Travail de rue	Intervention permettant de se rapprocher des personnes pouvant vivre en marge des normes sociales, parce qu'elles les rejettent ou en sont exclues, et contribuer à leur mieux-être en les accompagnant dans leur trajectoire et espace de vie.
Zone grise	Situation dans laquelle le travailleur de rue se retrouve souvent, de par son rôle. Il est contraint de se retrouver dans des cadres informels, lieux ambigus tels : bars, appartements privés, réseaux de prostitution et à être en interaction avec différentes personnes, dans une multitude de contextes.