# Association des professionnels de l’habitation des Premières Nations

Normes relatives à l'élaboration des descriptions de tâches et des grilles de rémunération pour l’habitation des Premières Nations dans les réserves - Examen préliminaire

# Remerciements

Nous tenons à remercier l’Association des professionnels de l’habitation des Premières Nations (APHPN), Services aux autochtones Canada (SAC) et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) d'avoir parrainé et soutenu cet important travail.

Nous tenons également à saluer les 22 Premières Nations et 5 Conseils Tribaux de tout le Canada qui ont pris le temps de participer à cette initiative. Vos points de vue sont une partie inestimable de ce processus et nous sommes reconnaissants d'avoir entendu vos commentaires et d'avoir pris connaissance de vos expériences.

Enfin, nous tenons à remercier les chercheurs certifiés OCAP™ et Two Eagles HR Consulting pour leur dévouement à ce travail et pour leurs contributions qui constituent ce rapport.

# Contenu

1. Résumé 3
2. Introduction 5
A. Le contexte 5
B. Portée du projet 6
3. Méthodologie 8
A. Méthodologies utilisées 8
B. Limites et restrictions 8
4. Résultats de la recherche 9
A. Résultats du programme d'habitation dans les réserves - Descriptions des tâches 10
Description du poste de gestionnaire de l'habitation 10
Description du poste de coordonnateur des relations avec les locataires 16
Description du poste d'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation 221
Description du poste de gestionnaire de l'entretien des logements 25
Description de l'emploi de préposé.e à l'entretien des logements 29
B. Constatations relative à la rémunération 33
Constatations relatives à la rémunération des gestionnaires de l'habitation 33
Observations 33
Constatations relatives à la rémumération des coordonateurs des relation avec les locataires 34
Observations 35
Constatations relatives à la rémunération des adjoints.es administratifs.ves en matière d'habitation 35
Observations 36
Constatations relatives à la rémunération des gestionnaires de l'entretien **Error! Bookmark not defined.**
Observations 36
Constatations relatives à la rémunération des préposés.ées d'entretien 37
5. Recommandations et prochaines étapes 37
Annexe A - Questionnaire d'entrevues 411
Annexe B - Analyse de la description du poste de gestionnaire de l'habitation 443
Annexe C - Analyse de la description de tâches du coordonnateur des relations avec les locataires 48
Annexe D - Analyse de la description de tâches de l'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation 52
Annexe E - Analyse de la description du poste de gestionnaire de l'entretien 56
Annexe F - Lignes directrices pour l'élaboration et la gestion des échelles de salaires 60
Annexe G - Lignes directrices pour l'élaboration et la gestion des descriptions de tâches 64



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

# 1. Résumé

Ce rapport s'appuie sur le rapport préliminaire de l'Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations (APHPN), intitulé « *Ressources nécessaires à la gestion efficace de l'habitation des Premières Nations dans les réserves* ». Ce rapport a mené des recherches sur l'état actuel des programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves et a mis en évidence certains des problèmes les plus critiques auxquels sont confrontées ces communautés à l'échelle nationale. Le document présente 22 recommandations axées sur différents sujets, notamment le financement, l'éducation et la formation, l'élaboration de normes nationales, la planification et la stratégie, le bien-être communautaire et la sensibilisation. Dans le cadre des prochaines étapes, l'APHPN s'est engagée à effectuer davantage de recherches et à avoir davantage de conversations avec les participants aux programmes dans les réserves afin d'éclairer les approches spécifiques visant à améliorer l'habitation dans les réserves.

Le présent rapport est le résultat direct de ces étapes. Il a pour but d'approfondir deux recommandations spécifiques formulées dans le document préliminaire, à savoir :

**Recommandation 3 :**

Un financement de base doit être mis à la disposition des programmes d'habitation des Premières Nations pour le recrutement du personnel de l'habitation, y compris les gestionnaires de l'habitation, les gestionnaires et les préposés d'entretien des logements, les coordonnateurs des relations avec les locataires et les adjoints.es administratifs.ves en matière d'habitation.

**Recommandation 10 :**

Élaborer des normes nationales pour garantir que les descriptions de tâches et les titres sont cohérents, précis et alignés sur des grilles salariales comparables. L'exactitude des descriptions de tâches devrait être vérifiée chaque année, afin de s'assurer que les changements et les ajouts de responsabilités sont inclus et reflétés dans les structures et les pratiques de rémunération.

L'objectif de la recherche et des entrevues était de recueillir des informations qualitatives afin de prendre des décisions fondées sur des données concernant les descriptions de tâches et les structures de rémunération normalisées. Pour commencer, l'APHPN a concentré son analyse sur cinq postes prioritaires du programme d'habitation, à savoir

1. Gestionnaire de l'habitation
2. Coordonnateur des relations avec les locataires
3. Adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation
4. Gestionnaire d'entretien des logements
5. Préposé d'entretien des logements

Au total, le chercheur certifié OCAP™ a contacté 35 Premières Nations et 5 Conseils Tribaux. Sur les 35 invitations adressées aux Premières Nations, 29 communautés ont exprimé un vif intérêt à participer au processus d'entrevue. Comme pour le premier rapport, la plupart des invités se sont montrés enthousiastes et désireux de fournir des informations et des données, mais seulement 22 des 29 Premières Nations ont participé. Ce résultat inférieur aux prévisions s'explique principalement par la charge de travail et la capacité des programmes d'habitation dans les réserves, qui continuent d'influer



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

sur la collecte de données pertinentes. La rareté des données souligne donc l'importance de relever les défis auxquels sont confrontés les programmes d'habitation dans les réserves.

Pour compléter les résultats des entrevues, des recherches en ligne ont été menées sur les descriptions de tâches afin de quantifier les responsabilités professionnelles communes pour chacun des cinq rôles. Celles-ci sont décrites en détail dans le corps du présent rapport, ainsi que les observations associées à ces responsabilités. L'évaluation de ces rôles a contribué à l'élaboration de descriptions de tâches recommandées qui isolent les principales tâches associées à chaque titre de poste. La délimitation des rôles et des responsabilités a été un facteur clé dans l'élaboration de ces descriptions de tâches, car il est fréquent que les programmes d'habitation dans les réserves confient plusieurs rôles à une seule personne, faute de pouvoir financer ou recruter pour chaque poste. Ce dernier point souligne l'importance de la recommandation 3 ci-dessus, selon laquelle un financement est nécessaire pour s'assurer que les Premières Nations sont en mesure de doter leurs programmes d'habitation de manière efficace et sans surcharger les capacités, ce qui entraînerait une surcharge de travail, un épuisement professionnel et/ou un départ. Il est également important de noter qu'il y a souvent des répercussions en aval sur les programmes d'habitation lorsqu'un rôle clé en matière d'habitation est absent au sein de l'organisme. Prenons l'exemple d'une communauté des Premières Nations qui n'a pas de coordonnateur des relations avec les locataires. Sans cette ressource spécialisée, les locataires ne sont pas aussi bien informés sur la façon de prendre soin de leur logement, ce qui entraîne un besoin accru d'entretien et de réparations qui met à rude épreuve le service d'entretien de la Première Nation et d'autres ressources organisationnelles.

En plus d'analyser les descriptions de tâches, on a également demandé aux Premières Nations de fournir des renseignements sur la rémunération pour chacun des cinq rôles. Les données salariales ont été plus difficiles à recueillir que les descriptions de tâches. Cela est compréhensible, car la rémunération n'est pas uniforme dans tous les programmes d'habitation dans les réserves, ce qui entraîne le débauchage du personnel et la concurrence pour retenir les talents. Avec les données limitées recueillies, le rapport a pu fournir un résumé de l'état actuel et des observations préliminaires, mais il faut plus d'information pour élaborer des grilles salariales complètes pour ces rôles. En lieu et place des grilles salariales, le présent rapport a fourni une boîte à outils qui prend en considération divers critères, notamment l'expérience, le nombre d'unités, le nombre de subordonnés directs, la complexité de la fonction, entre autres, afin de soutenir l'élaboration de structures de rémunération.

Enfin, l'absence de données témoigne des nombreux problèmes rencontrés par les programmes d'habitation dans les réserves et indique que ces communautés ont un besoin urgent de financement pour pouvoir améliorer les conditions actuelles. De nombreux participants ont évoqué l'incapacité à financer des postes de manière compétitive, ce qui pousse les employés à être de passage plutôt qu'à bâtir et à se développer au sein de leur communauté. De plus, les efforts déployés pour former et recycler les employés pèsent souvent sur les capacités et privent de priorité les activités proactives telles que la planification de la relève et du recrutement. Le financement est donc un facteur clé de succès dans la mise en place de programmes d'habitation plus solides et plus résilients dans les réserves qui, à leur tour, peuvent fournir à leurs locataires le soutien et les systèmes dont ils ont tant besoin.

Le statu quo n'est pas acceptable. Il est temps de passer à l'action après les mots écrits dans ce rapport et les rapports qui l'ont précédé, afin de soutenir ces programmes et les employés qui consacrent leurs journées à faire la différence dans les communautés dans lesquelles ils opèrent.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

# 2. Introduction

## A. Contexte

En mai 2023, l'Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations (APHPN) a réalisé un examen préliminaire de l'habitation des Premières Nations afin de mieux comprendre les opérations et la gestion sur le terrain des programmes d'habitation dans les réserves. L'initiative a permis de recueillir les points de vue sur les programmes d'habitation dans les réserves à l'échelle nationale, avec un total de 56 Premières Nations de tout le Canada qui ont participé à l'examen. En plus de la sensibilisation effectuée par les chercheurs certifiés OCAP™, l'initiative a également entrepris une analyse documentaire des recherches pertinentes menées par les organismes des Premières Nations, les gouvernements fédéral et provinciaux, les organismes à but non lucratif et d'autres organisations d'intervenants.

Les conclusions de cette étude ont donné lieu à un rapport intitulé « Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations : *Exigences en matière de ressources pour la gestion efficace de l'habitation dans les réserves des Premières Nations »*, qui met en évidence plusieurs défis communs aux programmes d'habitation dans les réserves à travers le Canada. Les principaux enjeux sont les suivants :

- Insuffisance des capacités en ressources humaines, tant de manière générale que dans les rôles clés de gestion et d'exploitation, en particulier pour ce qui est de l'éducation et de la formation :
    - Les gestionnaires de l'habitation, l'assistance administrative, les relations avec les locataires et le personnel d'entretien font partie des fonctions en pénurie.
- Les obstacles au recrutement et au maintien en poste des employés, notamment le manque de financement, l'incohérence des taux et des pratiques de rémunération, et le débauchage des employés par d'autres programmes communautaires et d'autres Premières Nations.
- Formation et éducation minimales pour soutenir le renforcement des capacités et le perfectionnement professionnel.
- Manque de capacité en raison de la priorité accordée à d'autres questions urgentes dans les communautés des Premières Nations.
- Incapacité à effectuer des contrôles et des réparations d'entretien cohérents et proactifs en raison de demandes prioritaires régulières et continues émanant de postes d'entretien non spécifiques à l'habitation.
- Manque de soutien direct aux locataires en matière d'entretien préventif, de sensibilisation et de défense de la santé et du bien-être, de planification et de gestion du budget afin d'améliorer le recouvrement des loyers mensuels dans les délais impartis.

Une série de recommandations ont été formulées en réponse aux questions ci-dessus et leur mise en œuvre nécessitera une approche intégrée et progressive. Pour commencer, l'APHPN concentre ses efforts sur deux des recommandations du rapport :

**Recommandation 3 :**

Un financement de base doit être mis à la disposition des programmes d'habitation des Premières Nations pour le recrutement du personnel de l'habitation, y compris les



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

gestionnaires de l'habitation, les gestionnaires et préposés d'entretien, les coordonnateurs des relations avec les locataires et les adjoints.es administratifs.ves.

**Recommandation 8 :**

Établir des normes nationales pour le rapport entre le nombre d'unités et le nombre d'employés, ainsi que les types de rôles requis pour ces rapports.

Ces recommandations, une fois mises en œuvre, constitueront une base solide sur laquelle s'appuieront d'autres propositions futures. Il est également important de reconnaître les nombreuses recommandations qui ont précédé le premier rapport de l'APHPN et qui sont tout aussi importantes à mettre en œuvre. Par le biais de ce rapport, l'APHPN espère créer un espace pour des progrès tangibles et pour permettre et éduquer les autres sur l'état des programmes d'habitation dans les réserves afin de soutenir collectivement le changement. Les sections ci-dessous reflètent le début de ce travail, en définissant des normes pour les descriptions de tâches et les lignes directrices en matière de rémunération qui sont fondées sur des recherches approfondies, des pratiques exemplaires et des discussions avec les communautés des Premières Nations. De plus, d'autres entités, y compris le gouvernement fédéral, examinent les recommandations du rapport préliminaire pour comprendre comment elles peuvent le mieux fournir de créer un élan dans les domaines sur lesquels elles peuvent avoir une influence.

## B. Portée du projet

Ce projet a remobilisé une sélection[1] d'organismes d'habitation dans les réserves qui qui avaient déjà participé à des entrevues et qui ont contribué à la rédaction du rapport préliminaire de l'APHPN. La recherche a également porté sur d'autres employés des programmes d'habitation dans les réserves des Premières Nations qui n'avaient pas été interrogés lors de la première phase et qui ont contribué à compléter les commentaires et à appuyer l'élaboration des recommandations formulées dans la deuxième moitié du présent rapport. Le présent document porte sur les trois recommandations formulées dans le rapport préliminaire et vise principalement à déterminer l'état actuel des programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves au moyen d'une analyse des lacunes en matière de dotation, de descriptions de tâches et de rémunération du personnel des programmes d'habitation.

Les résultats de la recherche ont abouti à une série de recommandations visant à soutenir l'élaboration de normes nationales en matière de descriptions de tâches et de rémunération. L'objectif était de déterminer les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre efficace des programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves et de formuler des recommandations d'action à l'intention de Services aux autochtones Canada.

Le projet est parrainé par l'APHPN qui a engagé un chercheur qualifié et certifié OCAP™ pour mener à bien les examens des descriptions de tâches et des rémunérations. Les discussions se sont concentrées sur une série de questions préparées pour obtenir une rétroaction sur les défis, les menaces, les opportunités et les recommandations dans les domaines suivants :

[1] . Le nombre d'entrevues a diminué en raison des limitations et des restrictions énumérées à la section 3B.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

- Nombre et types d'emplois nécessaires au bon fonctionnement du programme d'habitation;
- Identifier le nombre d'emplois à double fonction ;
- L'élaboration de descriptions de tâches ; et
- Informations et pratiques en matière de salaires et de traitements.

Les résultats ont été analysés et regroupés pour déterminer la grande disparité des descriptions de tâches et des salaires du personnel des programmes d'habitation. Il était également important d'évaluer les descriptions de tâches en fonction des responsabilités qui recoupent différents rôles afin de comprendre à quel point les employés effectuent souvent plusieurs tâches à la fois. Ce croisement est révélateur de la manière dont les programmes d'habitation sont sous-financés, ce qui se traduit souvent par un manque d'attention à tous les aspects d'une gestion efficace du portefeuille de logements. Une vue d'ensemble complète de cette évaluation et des recommandations se trouve dans les sections suivantes de ce rapport.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

# 3. Méthodologie

## A. Méthodologies utilisées

Les résultats contenus dans ce rapport s'appuient sur différentes méthodes de collecte de données. Il s'agit notamment de :

A. Effectuer des **recherches documentaires** sur les descriptions de tâches et les grilles salariales dans des organisations comparables (p. ex., les programmes d'habitation du secteur social) ainsi que dans d'autres programmes d'habitation dans les réserves au Canada.
B. Réaliser des **entrevues** à l'aide d'un questionnaire distribué à l'avance pour guider la conversation avec les organismes responsables des programmes d'habitation dans les réserves (voir la liste des questions du sondage à l'annexe A).
C. Entreprendre une **analyse documentaire** de la recherche sur le logement.
D. Évaluation des **résultats de l'enquête** menée auprès des organismes d'habitation des Premières Nations dans les réserves.
E. **Révision** des politiques des programmes d'habitation et des grilles salariales.

## B. Limitations et restrictions

Comme dans le rapport préliminaire, plusieurs limitations et restrictions ont influencé directement ou indirectement le niveau des données :

**1. Calendrier des projets**

La sensibilisation et la collecte de données ont été limitées dans le temps en raison d'un manque de temps :

A. **Contraintes budgétaires** : les restrictions budgétaires ont limité le nombre de chercheurs en mesure de mener des actions de sensibilisation ainsi que le nombre de programmes d'habitation dans les réserves que le chercheur a pu interroger.
B. **Capacité des Premières Nations** : Les activités de sensibilisation ont officiellement commencé en septembre ; toutefois, de nombreux programmes d'habitation dans les réserves n'avaient pas la capacité immédiate d'engager des discussions ou de répondre à l'enquête en temps opportun, ou encore de répondre aux demandes de suivi, ce qui a limité la collecte de données.

**2. Les capacités des communautés des Premières Nations**

En plus d'avoir un impact sur les livrables, les capacités des communautés des Premières Nations constituent en elles-mêmes une limitation qui a entraîné la collecte d'une quantité moindre de données. Un élément important de la sensibilisation a été la mobilisation en temps et en ressources requis par les communautés des Premières Nations pour participer pleinement. Étant donné que de nombreuses communautés ne disposent pas du temps et des ressources nécessaires pour répondre à ces demandes, la sensibilisation peut s'avérer onéreuse pour les personnes auxquelles on demande de participer. En bref, de nombreuses communautés ne disposent pas des ressources humaines nécessaires pour mener à bien les activités de sensibilisation actuelles.

**3. Fatigue des enquêtes**

Les demandes constantes de sensibilisation et la « fatigue des enquêtes » qui en résulte sont une



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

réalité pour de nombreuses communautés des Premières Nations. Les conséquences d'un engagement excessif peuvent se manifester par la résistance d'une Première Nation à participer à de nouvelles initiatives, non seulement en raison d'un manque de ressources pour effectuer le travail, mais aussi en raison de l'appréhension à croire qu'un processus entraînera un véritable changement et des résultats significatifs.

4. **Restrictions budgétaires**
   En raison de contraintes budgétaires, les activités de sensibilisation ont été limitées à un plus petit nombre de communautés des Premières Nations que dans le rapport préliminaire. Un échantillon plus important d'habitations dans les réserves aurait permis une représentation plus précise de ces programmes et, par conséquent, une plus grande précision dans les prochaines étapes suggérées. De plus, la sensibilisation n'a pas été effectuée en personne. Bien que les discussions virtuelles ou téléphoniques produisent des résultats satisfaisants, les conversations en personne sont extrêmement précieuses pour comprendre les besoins sur le terrain et pour développer des relations solides et de confiance entre l'APHPN et les communautés des Premières Nations.

5. **Manque de sécurité psychologique sur le lieu de travail**
   Il existe un sentiment d'hésitation et/ou de crainte à fournir une rétroaction et des données transparentes parce que le personnel de l'habitation ne veut pas causer de dissensions au sein de son unité de travail ou de son organisation. Cela indique un manque de sécurité psychologique sur le lieu de travail et le fait que les personnes qui vivent ou sont témoins de problèmes ne les signalent pas par crainte de représailles.

6. **Données limitées**
   Dans de nombreux cas, les descriptions de tâches et/ou les grilles de salaires n'existaient pas, ou la personne interrogée devait demander l'autorisation de partager ces documents. Dans ce dernier cas, un suivi a été effectué, mais il a rarement permis d'obtenir l'accès aux données demandées. Cela peut être dû, entre autres, à la capacité limitée de la Première Nation, à des préoccupations en matière de protection de la vie privée ou à un manque de sécurité psychologique sur le lieu de travail.

## 4. Résultats de la recherche

Cette section examine les résultats des entrevues concernant les programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves, ainsi que les résultats de la recherche documentaire en ce qui a trait aux descriptions de tâches des cinq rôles en question.

Au total, 22 programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves et 5 Conseils Tribaux ont été interrogés afin de comprendre les structures de rémunération et les descriptions de tâches au sein de leurs communautés. On a demandé à tous les participants s'ils pouvaient fournir des descriptions de tâches et des grilles salariales pour compléter les conclusions tirées des discussions, mais seulement 14 des 22 Premières Nations ont fourni des descriptions de tâches et 16 Premières Nations ont fourni des renseignements sur la rémunération. L'incapacité de recueillir des données auprès des participants est due aux facteurs limitatifs mentionnés ci-dessus, à savoir la capacité limitée des employés d'habitation dans les réserves à participer efficacement, ainsi que l'absence de documents officiels à fournir aux



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

chercheurs. Ce dernier point a été soulevé dans de nombreuses entrevues, où les participants ont indiqué qu'ils étaient en train d'élaborer des grilles salariales ou de réviser leurs descriptions de tâches, et qu'ils ne pouvaient donc pas fournir de documents formels, mais plutôt des chiffres statiques et des descripteurs de rôle. Le fait que les programmes d'habitation dans les réserves mettent à jour ou élaborent cette documentation est un indicateur positif. Il est toutefois essentiel que ces programmes reçoivent un soutien pour renforcer leurs capacités afin de disposer de personnes qualifiées pour remplir les fonctions décrites dans ces descriptions de tâches. Celles-ci ne suffiront pas à elles seules à permettre aux programmes d'habitation dans les réserves de surmonter leurs difficultés. Le financement et le renforcement des capacités sont également des facteurs clés de succès pour aider les communautés à réussir.

## A. Résultats du programme d'habitation dans les réserves - Descriptions de tâches

Les conclusions suivantes sont basées sur notre évaluation des descriptions de tâches et des structures de rémunération fournies lors des entrevues, ainsi que sur les conclusions tirées de la recherche en ligne. Ce document se concentre sur cinq fonctions en particulier : gestionnaire de l'habitation, coordonnateur des relations avec les locataires, adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation, gestionnaire et préposé d'entretien des logements. Il est également important de noter que les titres de poste présentés ci-dessous ne sont que l'une des nombreuses façons dont les rôles ont été étiquetés dans les programmes d'habitation dans les réserves. Malgré le manque d'uniformité des titres de poste, le lecteur doit en déduire que, par exemple, le terme « gestionnaire de l'habitation » désigne le membre le plus haut placé du programme d'habitation. Il convient également de noter que la variance des titres de poste n'est pas propre au secteur de l'habitation dans les réserves et que, même si elle n'est pas nécessairement un problème, elle rend la normalisation des descriptions de tâches plus difficile.

Nous recommandons que les programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves, lorsqu'ils utilisent les modèles de description de tâches ci-dessous, soulignent aux candidats que l'admissibilité ne dépend pas de la satisfaction de tous les critères énoncés dans la description. Il faut plutôt encourager tous les candidats à postuler des postes qui les intéressent et dans des domaines qui correspondent à leurs compétences afin de s'assurer que tous les membres de la communauté ont la possibilité de poser leur candidature. Les descriptions de tâches peuvent également être adaptées aux exigences spécifiques de chaque programme d'habitation dans les réserves.

### Description du poste de gestionnaire de l'habitation

Le poste de gestionnaire de l'habitation dans les programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves est essentiel pour garantir que l'organisme maintient des logements de haute qualité, abordables et bien entretenus dans leurs communautés. Tous les programmes d'habitation dans les réserves qui ont été interrogés avaient un gestionnaire de l'habitation, ce qui fait de ce rôle la priorité la plus importante dans le portefeuille de logements. Les gestionnaires de l'habitation sont principalement responsables de l'élaboration des politiques d'habitation, de la supervision, de l'entretien et des rénovations des logements locatifs, de la perception des loyers et de la gestion des locataires et des systèmes de soutien.

En plus de ces fonctions, notre analyse a également permis de déterminer que les gestionnaires de l'habitation assument souvent les responsabilités d'autres postes qui sont soit vacants, soit inexistants dans l'organigramme actuel. En particulier, les gestionnaires de l'habitation ont tendance à assumer des rôles qui leur sont directement attribués : celui de coordonnateur des relations avec les locataires et



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

celui de coordonnateur de l'entretien. En assumant ces fonctions, les gestionnaires de l'habitation étendent leurs capacités bien au-delà de ce que l'on attend d'un employé à temps plein. La raison pour laquelle un gestionnaire de l'habitation doit assumer des rôles ou des tâches supplémentaires varie d'un organisme à l'autre, mais la réponse la plus fréquente est que les relations avec les locataires et/ou la coordination de l'entretien ne sont pas une priorité actuelle en matière de recrutement, ou que le financement ou la dotation en personnel reste un défi.

Les fonctions essentielles d'un gestionnaire de l'habitation qui apparaissent dans la majorité des descriptions de tâches sont les suivantes :

- Financement et gestion des programmes
- Gestion financière
- Planification et élaboration des politiques
- Gestion des locataires
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des relations
- Gestion de crise
- Supervision de l'entretien
- Gestion des contrats

Notre analyse a montré que si ces fonctions correspondent au rôle d'un gestionnaire de l'habitation, ce sont souvent les responsabilités associées à chaque fonction qui ne se situent pas au niveau approprié. Par exemple, les crises ne devraient être transmises au gestionnaire de l'habitation que si elles ne peuvent pas être traitées en premier lieu par un coordonnateur des relations avec les locataires. S'ils disposent de capacités suffisantes, les gestionnaires de l'habitation devraient être en mesure de déléguer la gestion des situations difficiles à leurs subordonnés directs et de n'intervenir que lorsque les cas deviennent complexes. Le même type de nivellement s'applique à chaque fonction ci-dessus : les subordonnés directs effectuent les tâches opérationnelles, ce qui permet au gestionnaire de l'habitation d'assurer la supervision stratégique, l'expertise et l'orientation de son personnel et de la communauté dans son ensemble. Une analyse détaillée des fonctions susmentionnées figure à l'annexe B.

À partir de notre évaluation des descriptions de tâches des gestionnaires de l'habitation, nous avons élaboré un modèle pour aider le personnel des programmes d'habitation dans les réserves à adopter des descriptions plus normalisées qui tiennent compte de l'échelonnement approprié des responsabilités. Les gestionnaires de programmes d'habitation peuvent utiliser ce modèle, ainsi que ceux associés aux autres rôles ci-dessous, comme point de départ pour adapter leurs exigences particulières. Nous reconnaissons qu'il n'existe pas deux communautés identiques et que les besoins de leur personnel varient d'un programme à l'autre. Toutefois, plus la cohérence entre ces rôles sera grande, plus chaque rôle aura une idée claire de ce qu'il doit accomplir. La cohérence des responsabilités réduira également la duplication des tâches, à condition que les programmes d'habitation reçoivent le financement nécessaire pour embaucher des personnes occupant des postes clés dans le domaine du logement.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

**Modèle de description de tâches**

**Titre du poste** : Gestionnaire de l'habitation

**Département :** Programme d'habitation (Nom de la PN)

**Relève de** : *(en fonction de votre programme d'habitation)*

**Date :** *(date d'approbation)*

**Résumé du poste :**

Le gestionnaire de l'habitation est chargé de la planification, de l'administration, de la gestion, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes et services de l'habitation au profit des membres de la communauté.

**Tâches et responsabilités :**

A) Gestion du programme d'habitation

- Il est responsable de la solidité financière et de la rentabilité de l'ensemble des opérations d'habitation.
- Élaborer des orientations stratégiques et des outils de planification pour le programme d'habitation, y compris le plan stratégique quinquennal pour l'habitation et le plan de travail annuel pour les opérations.
- Fournir régulièrement des rapports écrits sur l'activité et l'état d'avancement de l'habitation concernant le plan de travail annuel et les questions d'ordre matériel.
- Maintenir une communication ouverte avec les occupants afin de promouvoir une application juste et équitable des politiques et pratiques en matière d'habitation.
- Contrôler l'application de la politique/du programme d'habitation et procéder à des révisions de la politique si nécessaire.
- Superviser la mise en œuvre et la maintenance d'un système de gestion des dossiers d'habitation.
- Assurer l'émission et le traitement en temps utile des ordres de travail, des bons de commande, etc.
- Élaborer et gérer le budget annuel de l'habitation, qui comprend un plan d'entretien et de rénovation établi en collaboration avec le gestionnaire de l'entretien des logements.
- Gérer, contrôler et approuver toutes les dépenses d'habitation conformément aux budgets approuvés et aux politiques en matière de finances et de dépenses.
- Produire des mises à jour mensuelles du budget depuis le début de l'année et traiter et/ou signaler les écarts importants, le cas échéant, afin de préserver les objectifs et les pratiques du budget opérationnel.
- Préparer des rapports pour les agences externes, conformément aux accords de financement externes, afin d'assurer un flux ininterrompu de financement des projets et des programmes.
- S'assurer que la politique d'habitation soit comprise par les occupants et respectée.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

- En consultation avec un ergothérapeute ou un autre professionnel de la santé, déterminez si des modifications doivent être apportées au domicile afin d'offrir des dispositifs de sécurité sans obstacle, le cas échéant.
- Assurer la liaison avec le comité de l'habitation et lui apporter son soutien.
- Veiller à ce que toutes les logements et tous les bâtiments soient assurés.

B) Gestion du personnel de l'habitation

- Assurer l'encadrement, l'orientation, le soutien et la supervision du personnel et des contractants qualifiés dans le domaine de l'habitation, en créant un environnement de travail permettant aux employés de s'acquitter de leurs tâches au mieux de leurs capacités.
- Élaborer des plans de travail individuels avec l'ensemble du personnel supervisé et en assurer le suivi, le cas échéant.
- Gérer les activités des stagiaires/apprentis à des fins de renforcement des capacités, y compris l'élaboration de projets, les demandes de financement et l'administration.
- Former des employés bien formés, orientés vers la sécurité et engagés. Procéder à l'examen et à l'évaluation du rendement de l'ensemble du personnel chargé de l'habitation, chaque année et selon les besoins.
- S'assurer que les normes de productivité et de rendement du département soient respectées.
- S'efforcer en permanence d'améliorer l'efficacité opérationnelle et les flux de travail du département.
- Protéger la confidentialité de toute information sur les occupants ou les employés obtenue dans l'exercice de leurs fonctions.

En tant que membre de l'équipe chargée de l'habitation, effectuer d'autres tâches connexes qui lui sont confiées.

**Qualifications/exigences du poste :**

- Diplôme ou baccalauréat en gestion immobilière, en administration publique ou en gestion d'entreprise.
- Le titre de professionnel de l'habitation est un atout.
- 3 ans ou plus d'expérience directe dans le domaine de l'habitation dans les Premières Nations.
- Expérience en matière d'appels d'offres et de gestion de contrats, d'administration de la construction, d'inspection, de contrôle de la qualité, de sécurité sur le site, de rédaction de demandes de subventions, d'estimation des coûts et de planification des travaux d'investissement.
- Expérience réussie de la gestion de projets, de budgets et de personnel.
- Expérience de la gestion de l'entretien.
- Une expérience de travail dans une communauté des Premières Nations est souhaitée.
- Connaissance pratique de la législation relative à la construction et à la sécurité, par exemple les codes du bâtiment, les codes de prévention des incendies et les réglementations en matière de santé et de sécurité au travail.

<u>Compétences requises :</u>

- Capacité avérée à maintenir un niveau élevé de productivité de l'équipe grâce à un leadership, une direction, un soutien et une évaluation efficaces.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

- Compétences intermédiaires en matière de communication orale et écrite pour gérer le personnel, travailler avec les occupants et les autres parties prenantes du département et de l'extérieur.
- Compréhension et engagement avérés en matière de sécurité sur le lieu de travail.
- Capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois et à répondre à des priorités contradictoires.
- Organisé et capable de coordonner, diriger, superviser et soutenir efficacement le travail des autres.
- Consciencieux et attentif aux détails.
- Approche centrée sur les personnes en matière de relations avec les locataires.
- Compétences en matière de contrôle et de gestion des stocks.
- Forte capacité d'analyse, de résolution de problèmes orientée vers la recherche de solutions et de prise de décision.
- Compétence en informatique et avec les applications Microsoft Office 365, notamment Word, Excel et PowerPoint.

Certifications :

- Permis de conduire valide de classe 5 et extrait de dossier vierge.
- Le candidat doit posséder son propre véhicule pour les besoins de son travail, le cas échéant.
- Certificat de premiers soins, RCP et certificat SIMDUT en cours de validité ou volonté de l'obtenir.
- Sur les chantiers, il faut porter un équipement de protection individuelle approuvé par l'Association canadienne de normalisation (CSA).
- Vérification satisfaisante du casier judiciaire et du secteur vulnérable.

Une combinaison équivalente de formation et d'expérience pourrait être envisagée.

**Conditions de travail :**

- Environnement de travail typique d'un bureau.
- Inspections d'unités d'habitation avec exposition aux conditions météorologiques de temps à autre.
- Capacité à travailler le soir et/ou la fin de semaine pour s'occuper de questions opérationnelles, le cas échéant.
- Capacité à voyager de temps en temps.

Capacité à travailler dans des conditions stressantes et à gérer des situations complexes en accordant la priorité à la santé mentale, physiologique et physique.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

J'ai lu la présente description de tâches et je comprends les responsabilités et les exigences qui y sont liées.

_____ _____

Signature de l'employé Date

_____ _____

Signature du superviseur Date



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

## Description des tâches de coordonnateur des relations avec les locataires

Le coordonnateur des relations avec les locataires travaille souvent sous la direction du gestionnaire de l'habitation dans de nombreux programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves. Il est chargé des relations avec les locataires sur le terrain, ainsi que des fonctions administratives et opérationnelles. Cela comprend, entre autres, la perception des loyers, l'examen et l'approbation des demandes, la prestation de services et de soutien aux locataires et la coordination avec d'autres départements, comme celui de l'entretien, pour régler les problèmes des locataires. En confiant ces responsabilités à une personne, le gestionnaire de l'habitation est en mesure d'agir à un niveau plus stratégique, ce qui permet au personnel de première ligne d'établir et d'entretenir des relations.

Sur les 22 Premières Nations participantes, seules 6 ont indiqué qu'elles avaient un poste de coordonnateur des relations avec les locataires. Le nombre limité de postes de coordonnateur des relations avec les locataires peut être attribué à différents facteurs, dont les trois principaux sont les suivants :

- Manque de fonds disponibles
- Le sentiment que les relations avec les locataires ne sont pas une priorité en termes de ressources dédiées.
    - Une majorité d'organismes a indiqué un besoin plus important en personnel d'entretien, mais il convient de noter que le manque de relations avec les locataires a un impact direct sur l'entretien et l'état des logements.
- L'existence de ressources dans d'autres départements, tels que la santé ou les services communautaires qui apportent un soutien limité aux locataires

Malgré l'absence de personnes occupant ces fonctions au sein des Premières Nations et des organismes interrogés, de nombreuses descriptions de tâches disponibles en ligne indiquent que de plus en plus de programmes dans les réserves cherchent à embaucher ces personnes pour mieux soutenir les locataires ainsi que le personnel de l'habitation en général. D'après nos recherches, les fonctions de base suivantes sont les plus associées au rôle de coordonnateur des relations avec les locataires :

- Admission et décharge
- Formation des locataires
- Services de proximité et de soutien
- Administration et rapports
- Gestion des problèmes

Lors de notre évaluation de ces fonctions, il est apparu clairement qu'il existe un chevauchement entre le rôle de coordonnateur des relations avec les locataires et les postes administratifs, mais il n'est pas fréquent que les programmes d'habitation dans les réserves aient les deux rôles. Lorsqu'il y a une telle lacune, le titulaire du poste assume souvent des tâches supplémentaires qui mettent à rude épreuve ses capacités. Les communautés qui avaient les deux rôles étaient souvent les Premières Nations plus grandes, avec un plus grand nombre de logements et un financement plus important. Il convient de noter que, dans de nombreux cas, il était plus courant pour les programmes dans les réserves d'avoir des postes administratifs plutôt que des rôles de relations avec les locataires, ce qui signifie que les



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

gestionnaires de l'habitation obtenaient de l'aide pour les tâches administratives et déléguaient le travail de relations avec les locataires à leur soutien administratif ou effectuaient le travail eux-mêmes.

Une vue d'ensemble détaillée de ces fonctions et des responsabilités qui y sont associées figure à l'annexe C, et a contribué à l'élaboration d'une description de tâches recommandée pour cette fonction, comme indiqué à la page suivante.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

# Modèle de description de tâches

**Titre du poste** : Coordonnateur des relations avec les locataires

**Département :** Programme d'habitation (Nom de la PN)

**Relève de** : Gestionnaire de l'habitation *(ou en fonction de votre programme d'habitation)*

**Date :** *(date d'approbation)*

## Résumé du poste :

Le coordonnateur des relations avec les locataires établit et maintient des relations efficaces avec les occupants et les guide à travers les différents aspects du programme d'habitation. Cela comprend la procédure de demande, les accords d'occupation et l'explication des politiques, des procédures et des programmes.

Le coordonnateur des relations avec les locataires assure la liaison avec les occupants. Il doit comprendre les besoins et la situation des occupants et y être sensible, tout en s'assurant que la politique, les procédures et les normes en matière d'habitation soient respectées.

Le coordonnateur des relations avec les locataires peut être appelé à assurer la liaison avec d'autres services ou agences externes ou à leur soumettre des questions afin de fournir aux occupants des services d'assistance complets.

## Tâches et responsabilités :

A) Procédure de demande de logement
- Examiner et évaluer les demandes de logement et fournir des recommandations au gestionnaire de l'habitation.
- Procéder à l'évaluation des revenus et des dépenses avec les demandeurs. Informer les candidats des frais de logement qu'ils devront assumer, c'est-à-dire l'électricité, le gaz, l'assurance habitation et/ou l'entretien courant qui n'est pas couvert par le programme d'habitation.

B) Examiner les processus, les procédures et les politiques en matière d'habitation et formuler des recommandations au gestionnaire de l'habitation, le cas échéant. S'assurer que les occupants sont pleinement conscients de leurs responsabilités et de leurs droits :
- Expliquer les contrats d'occupation et toute information connexe et s'assurer que toute question ou préoccupation soit prise en compte.
- Lorsqu'il s'agit de calculer les paiements, expliquez quels sont les documents requis et comment les loyers sont déterminés.
- Recevoir, examiner et suivre les demandes, les plaintes et les préoccupations des locataires. Pour les questions d'entretien du logement, diriger l'occupant vers l'unité d'entretien.
- Garder le gestionnaire de l'habitation informé des questions pertinentes et documenter toutes les interactions avec les clients pour le système de gestion des dossiers des locataires.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

- Effectuer des visites à domicile en fonction des besoins, et au moins une fois par an, pour discuter des problèmes en suspens ou des changements de politique, répondre aux questions ou aux préoccupations, et évaluer l'état des logements.
- Mettre en œuvre des activités qui ont un impact sur les occupants et les mettre à jour en temps utile.
- Orienter les patients vers les services de santé et les services sociaux/communautaires et/ou vers des agences externes.
- Protéger la confidentialité de toutes les informations relatives aux occupants obtenues dans l'exercice de ses fonctions.

C) Assurer la liaison entre les occupants et le département de l'habitation en cas de problème.

- Aider les occupants à comprendre la procédure de traitement des demandes, des plaintes et des préoccupations, par exemple en cas de dégâts matériels, d'arriérés de loyers, etc.
- Informer régulièrement le gestionnaire de l'habitation des questions qui ont un impact sur le département de l'habitation.
- Travailler en collaboration avec d'autres départements et agences externes afin d'aider les occupants à comprendre les politiques d'habitation et les exigences procédurales.

En tant que membre de l'équipe chargée de l'habitation, effectuer d'autres tâches connexes qui lui sont confiées.

**Qualifications/exigences du poste :**

- Diplôme lié aux services sociaux ou à la gestion immobilière.
- Le titre de professionnel de l'habitation est un atout.
- 2 à 5 ans d'expérience dans la prestation d'une aide directe aux locataires, y compris aux personnes à revenus limités et à celles qui ont besoin de l'aide des services sociaux.
- Une expérience de travail dans une communauté des Premières Nations est souhaitée.

<u>Exigences en matière de compétences</u>

- Capacité à traiter avec tous les occupants de manière équitable, impartiale, respectueuse et courtoise.
- Compétences avérées en matière de planification, d'organisation et de négociation.
- Compétences intermédiaires à avancées en matière de communication orale et écrite.
- Solides compétences en matière de résolution de problèmes et de conflits.
- Motivé et orienté vers les objectifs.
- Approche centrée sur les personnes en matière de relations avec les locataires.
- Connaissance pratique des lois, politiques et accords applicables.
- Compétences intermédiaires en informatique et en traitement de texte, y compris la maîtrise de Microsoft Office.
- Connaissance de la gestion financière et du budget des ménages.
- La connaissance de l'histoire, du gouvernement, de la culture et de la langue des Premières Nations est un atout.
- Résultats satisfaisants en matière de vérification du casier judiciaire et de recherche dans les secteurs vulnérables.
- Une combinaison équivalente de formation et d'expérience pourrait être envisagée.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

**Conditions de travail :**

- Capacité à travailler dans des conditions stressantes et à gérer des situations complexes en accordant la priorité à la santé mentale, physiologique et physique.
- Environnement de travail typique d'un bureau.
- Inspections d'unités d'habitation avec exposition aux intempéries et à d'autres conditions de temps à autre.
- Capacité à travailler le soir et/ou la fin de semaine pour s'occuper de questions opérationnelles, le cas échéant.
- Exposition occasionnelle aux conditions météorologiques et aux conditions des unités d'habitation.
- Capacité à voyager de temps en temps.

J'ai lu la présente description de tâches et je comprends les responsabilités et les exigences qui y sont liées.

_____ _____
Signature de l'employé Date

_____ _____
Signature du superviseur Date



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

## Description de tâches d'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation

L'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation joue un rôle essentiel dans la planification, la coordination et la mise en œuvre de divers programmes, ainsi que dans la prestation d'un soutien administratif pour les opérations quotidiennes du programme d'habitation. Cela comprend, entre autres, la tenue des dossiers relatifs à l'habitation et aux clients (tels que les baux, les avis, les dossiers d'entretien), la compilation d'informations statistiques, la rédaction de la correspondance et l'aide à la constitution des dossiers de candidature et de location. Dans de nombreux cas, les entrevues ont révélé que les stagiaires assumaient ce rôle, car il constitue une excellente base pour comprendre les différents services du programme d'habitation et développer leurs compétences.

Bien que les descriptions de tâches examinées présentent de nombreuses similitudes sur le plan administratif, le rôle d'adjoint.e administratif.ve dans les réserves varie également d'un organisme à l'autre, principalement parce que chaque communauté a des priorités, des structures organisationnelles et des problèmes de capacité différents qui ont une incidence sur les tâches décrites dans les descriptions de tâches. Par exemple, certaines communautés mettent davantage l'accent sur la coordination et la surveillance des activités liées à l'entretien, tandis que d'autres ont besoin d'un soutien en matière de planification et de programmation. Il est également possible que les postes d'administration de l'habitation assument des fonctions vacantes ou des fonctions qui n'existent pas au sein de l'organisation (c'est-à-dire le travail de relations avec les locataires ou la coordination de l'entretien).

Les fonctions suivantes sont associées au rôle d'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation :

- Admission et décharge
- Soutien administratif
- Programmation et coordination
- Soutien à l'entretien
- Soutien à l'intégration
- Soutien aux contrats
- Collecte et administration des loyers

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il y a un chevauchement entre le rôle d'adjoint.e administratif.ve et celui de coordonnateur des relations avec les locataires, surtout en ce qui concerne les fonctions d'accueil et de renvoi ainsi que la perception et l'administration des loyers. Étant donné que de nombreux programmes d'habitation dans les réserves n'ont pas de coordonnateur des relations avec les locataires, leur personnel administratif se charge souvent de la majeure partie du travail lié aux relations avec les locataires, mais la rémunération n'est souvent pas à la hauteur de ce « double travail ». Dans un monde idéal, avec un organigramme complet, un rôle administratif serait en place pour soutenir le gestionnaire de l'habitation dans les fonctions de bureau et de gestion des dossiers, ainsi que dans les processus de coordination, de programmation et d'intégration. Il est important de faire la distinction entre les fonctions opérationnelles/de bureau et les fonctions de contact avec les locataires sur le terrain, car ces dernières requièrent l'établissement et le maintien de relations qui ne peuvent être obtenues qu'en se consacrant aux locataires.

Le tableau de l'annexe D fournit une analyse plus approfondie de ces fonctions et des responsabilités qui y sont associées, ce qui a permis d'élaborer la description de tâches ci-dessous.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

# Modèle de description de tâches

**Titre du poste** : Adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation

**Département :** Programme d'habitation (Nom de la PN)

**Relève de** : Gestionnaire de l'habitation *(ou en fonction de votre programme d'habitation)*

**Date :** *(date d'approbation)*

**Résumé du poste :**

L'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation est chargé de fournir des services de soutien administratif afin d'assurer une gestion administrative et des dossiers efficace, efficiente et précise.

**Tâches et responsabilités :**

A) Fournir un soutien administratif au gestionnaire de l'habitation

- Accueillir les visiteurs du bureau, prendre et diriger les appels téléphoniques, répondre aux demandes de renseignements et/ou les diriger vers les membres du personnel appropriés.
- Accepter et orienter les demandes de location en ligne et en personne. Vérifier les références à la demande du coordonnateur des relations avec les locataires.
- Préparer des documents écrits pour le logement ou d'autres membres du département de l'habitation, y compris la recherche et la préparation de notes d'information et la rédaction de correspondance, de rapports, etc.
- Évaluer, développer, maintenir et mettre en œuvre des modèles de bureau, des politiques, des systèmes de classement et des procédures afin d'accroître l'efficacité, l'efficience et la cohérence de l'ensemble du département, et recommander des changements au gestionnaire de l'habitation, le cas échéant.
- Recevoir et préparer les réponses aux demandes de renseignements généraux et au courrier entrant dans les délais impartis.
- Répondre aux questions, préoccupations et plaintes des locataires et en référer au coordonnateur des relations avec les locataires, au gestionnaire de l'entretien des logements ou au gestionnaire de l'habitation, le cas échéant.
- Assurer la confidentialité et le stockage sécurisé de l'information des locataires ou des employés obtenus dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes.

B) Développer et maintenir un système de gestion des dossiers de logements comprenant

- Une liste de toutes les structures résidentielles, y compris les unités vides.
- Les dossiers de chaque locataire/famille, y compris tous les accords juridiques, la documentation et la correspondance qui s'y rapportent. S'assurer que la liste des occupants du logement soit à jour et disponible pour les services d'urgence en cas de besoin.
- Registres des logements contenant tous les rapports d'inspection de la propriété et de l'état des unités, ainsi que les registres d'entretien, de réparation et de remplacement avec les coûts (p. ex., les bons de commande et les factures payées), ainsi que les numéros de série et les garanties des appareils électroménagers.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

C) Finances administrative soutien financier et administratif au gestionnaire de l'habitation

- Aider à la préparation du budget annuel et des plans de travail correspondants.
- Vérifier l'exactitude des grands livres et des états financiers mensuels.
- Suivre les dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues.
- Préparer les bons de commande et les bons de travail pour répondre aux besoins d'entretien, de réparation et de rénovation.
- Recevoir, vérifier et traiter les factures entrantes.
- Recevoir, enregistrer et émettre des reçus pour les paiements de loyers.

En tant que membre de l'équipe chargée de l'habitation, effectuer d'autres tâches connexes qui lui sont confiées.

**Qualifications/exigences du poste :**

- Achèvement de la 12e année ou son équivalent.
- Diplôme en administration de bureau.
- 2 ans ou plus d'expérience dans l'administration de bureau.
- Une expérience de travail dans une communauté des Premières Nations est souhaitée.
- Volonté de poursuivre des études dans le domaine de la gestion de l'habitation, y compris des cours axés sur les finances et l'administration de l'habitation des Premières Nations.
- Le titre de professionnel de l'habitation est un atout.

Compétences requises :

- Connaissance de la politique de l'habitation et des programmes et initiatives des partenaires financiers.
- Compétences intermédiaires en matière de communication orale et écrite.
- Capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois pour répondre à des priorités contradictoires.
- Consciencieux et attentif aux détails.
- Approche centrée sur les personnes en matière de relations avec les locataires.
- Compétences informatiques intermédiaires, en particulier avec les applications Microsoft Office 365 (Word, Excel et PowerPoint) et les logiciels de comptabilité et de gestion des documents.
- Capacité de flexibilité et d'adaptation pour répondre aux besoins opérationnels.
- Résultats satisfaisants en matière de vérification du casier judiciaire et de recherche dans les secteurs vulnérables.

Des combinaisons équivalentes de formation et d'expérience pourraient être envisagées.

**Conditions de travail :**

- Environnement de travail typique d'un bureau.
- Capacité à travailler le soir et/ou la fin de semaine pour s'occuper de questions opérationnelles, le cas échéant.
- Capacité à voyager de temps en temps.
- Capacité à travailler dans des conditions stressantes et à gérer des situations complexes en accordant la priorité à la santé mentale, physiologique et physique.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

J'ai lu la présente description de tâches et je comprends les responsabilités et les exigences qui y sont liées.

_____ _____

Signature de l'employé Date

_____ _____

Signature du superviseur Date



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

## Description du poste de gestionnaire de l'entretien des logements

Le gestionnaire de l'entretien des logements est chargé de superviser l'entretien préventif et réactif au jour le jour. Il est chargé de s'assurer que les locataires bénéficient d'un niveau de service élevé en ce qui concerne leurs besoins en matière d'entretien et de réparation de la communauté et du logement. En raison de sa proximité avec les locataires, les gestionnaires de l'entretien des logements doivent avoir des compétences solides en matière de communication et d'établissement de relations de communication et de relations qui leur permettent de comprendre les besoins de la communauté et d'y répondre de manière à satisfaire les locataires là où ils se trouvent. De plus, les gestionnaires de l'entretien des logements supervisent et gèrent souvent une équipe composée de membres de différents corps de métier et doivent posséder d'excellentes compétences en matière de leadership et de mentorat afin d'aider ces personnes à développer leurs compétences.

Nous avons reçu 8 descriptions de tâches de gestionnaire de l'entretien, ainsi que 5 autres tirées de recherches en ligne. Les principales fonctions associées à ce poste sont les suivantes :

- Gestion d'équipe
- Entretien en matière de demandes générales
- Entretien réactif
- Services de conseil aux locataires
- Inspection de l'unité
- Gestion des contrats
- Administration

Notre évaluation de ces fonctions est similaire à celle du gestionnaire de l'habitation, où les fonctions elles-mêmes sont alignées sur le rôle, mais où le nivellement des responsabilités est faussé. Les gestionnaires de l'entretien des logements devraient jouer davantage un rôle de surveillance, mais comme le besoin de soutien en matière d'entretien est très élevé dans les communautés des Premières Nations, les gestionnaires de l'entretien des logements sont souvent engagés dans des tâches réactives ou d'urgence plutôt que dans la planification des mesures d'urgence. Les gestionnaires de l'entretien des logements sont également souvent responsables d'une équipe d'employés qui exercent différents métiers. Bon nombre de ces travailleurs sont actuellement de passage parce qu'ils sont soit des contractants externes, soit des employés de Travaux publics, ce qui rend difficile pour les gestionnaires de l'entretien des logements d'élaborer de solides plans de relève et de mentorat pour assurer le maintien en poste des travailleurs spécialisés dans la communauté. Enfin, les gestionnaires de l'entretien des logements qui n'ont pas le soutien d'un préposé de l'entretien des logements assument souvent des tâches plus administratives, comme le maintien des niveaux d'inventaire ou l'examen et l'approbation des factures. Ces tâches peuvent parfois être accomplies par un.e adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation, mais le problème du dépassement de la capacité des programmes d'habitation demeure le principal enjeu, peu importe qui accomplit des tâches qui ne sont pas associées à son rôle.

Le tableau de l'annexe E présente les résultats détaillés des fonctions et responsabilités du gestionnaire de l'entretien des logements, qui ont servi de base à l'élaboration de la description de tâches ci-dessous.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

# Modèle de description de tâches

**Titre du poste** : **Gestionnaire de l'entretien des logements**

**Département :** Programme d'habitation (Nom de la PN)

**Relève de** : Gestionnaire de l'habitation *(ou en fonction de votre programme d'habitation)*

**Date :** *(date d'approbation)*

**Résumé du poste :**

Le gestionnaire de l'entretien des logements est responsable de la supervision des réparations et de l'entretien des logements et des propriétés, des rénovations, de l'entretien préventif, des inspections, des projets d'investissement, de la supervision et de l'évaluation du personnel, de la formation et du développement, ainsi que de l'établissement de rapports sur l'état des logements, régulièrement et selon les besoins, à l'attention du gestionnaire de l'habitation ou de l'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation. Le gestionnaire de l'entretien des logements coordonne et supervise également le travail des préposés d'entretien, des ouvriers spécialisés, par exemple les électriciens, les charpentiers et les peintres, selon les besoins, afin de déterminer la qualité du travail et d'identifier les lacunes, pour s'assurer que les bâtiments sont sûrs, bien entretenus et en bon état.

**Tâches et responsabilités :**

- Préparer le plan de travail annuel pour l'entretien.
- Élaborer et gérer le budget d'entretien des logements.
- Programmer et inspecter divers éléments des bâtiments et des terrains, notamment les alarmes incendie et les détecteurs de fumée, les systèmes d'extinction automatique, les allées, les dangers, etc., afin de déterminer les besoins en matière de réparation et d'entretien.
- Diriger, superviser, soutenir et évaluer les préposés d'entretien des logements.
- Tenir des registres d'inventaire et assurer le stockage sécurisé de tous les outils et équipements du département, ainsi que des matériaux et fournitures à utiliser pour les réparations, l'entretien et les rénovations.
- Suivre et analyser l'approvisionnement, les performances et les dépenses des projets.
- Rendre compte régulièrement par écrit au gestionnaire de l'habitation des activités, des défis, des besoins, etc., du portefeuille de logements et l'informer en temps utile de tout besoin de réparation urgente ou d'urgence.
- Effectuer des audits écrits de la sécurité des biens, le cas échéant.
- S'assurer que les logements vacants soient préparés pour l'emménagement de manière efficace et en temps voulu.
- Programmer le personnel d'exploitation et d'entretien pour répondre aux besoins des logements.
- Programmer et coordonner les électriciens, les plombiers, les charpentiers, etc., en fonction des besoins.
- Effectuer des inspections après le travail pour s'assurer que les normes de qualité sont respectées.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

- Déterminer et commander les fournitures, le matériel et l'équipement nécessaires à l'entretien, aux réparations et aux projets de rénovation.
- Identifier et traiter en priorité les conditions de travail dangereuses.
- S'assurer que les travailleurs soient à jour dans leur formation en matière de santé et de sécurité, y compris en ce qui concerne le SIMDUT, et qu'ils effectuent leurs tâches conformément aux exigences légales en matière de travail et aux pratiques de travail quotidiennes sûres.
- Coordonner et/ou développer et dispenser des séances de formation sur l'entretien des logements et les procédures de sécurité pour le personnel, ainsi que sur l'entretien préventif pour les occupants.
- Protéger la vie privée et la confidentialité des informations relatives aux occupants ou aux employés obtenues dans l'exercice de leurs fonctions.

En tant que membre de l'équipe chargée de l'habitation, effectuer d'autres tâches connexes qui lui sont confiées.

**Qualifications/exigences du poste :**

- 3 à 5 ans d'expérience dans l'entretien de logements, la construction, la gestion de biens ou de projets, la supervision ou toute autre expérience connexe.
- Expérience préalable de la supervision d'une équipe de travail jusqu'à l'achèvement du projet.
- Une expérience de travail dans une communauté des Premières Nations est souhaitée.
- Connaissance générale de la plomberie, du chauffage, de la réfrigération, de la climatisation et de l'électricité.
- Diplôme ou titre de professionnel de l'habitation ou une certification dans un métier connexe est un atout.
- Connaissance pratique de la législation relative à la construction et à la sécurité, par exemple les codes du bâtiment, les codes de prévention des incendies et les réglementations en matière de santé et de sécurité au travail.

Compétences requises :

- Capacité avérée à maintenir un niveau élevé de productivité de l'équipe grâce à une direction, une délégation, un soutien et une évaluation efficaces.
- Compétences intermédiaires en matière de communication orale et écrite pour gérer le personnel, travailler avec les locataires et les autres parties prenantes.
- Compréhension et engagement avérés en matière de sécurité sur le lieu de travail.
- Capacité à mener plusieurs tâches de front et à répondre à des priorités contradictoires.
- Organisé et capable de coordonner, de superviser et de soutenir efficacement le travail du personnel d'entretien et des corps de métier.
- Consciencieux et attentif aux détails.
- Approche centrée sur les personnes en matière de relations avec les locataires.
- Compétences en matière de contrôle et de gestion des stocks.
- Forte capacité d'analyse, de résolution de problèmes et de prise de décision.
- Compétence en informatique et avec les applications Microsoft Office 365, notamment Word, Excel et PowerPoint.
- Résultats satisfaisants de la vérification du casier judiciaire et de la recherche de personnes vulnérables.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

Certifications :

- Permis de conduire valide de classe 5 et extrait de dossier vierge.
- Posséder un véhicule personnel pour les besoins du travail.
- Certificat de premiers soins, RCP et certificat SIMDUT en cours de validité ou volonté de l'obtenir.
- Doit porter un équipement de protection individuelle approuvé par l'Association canadienne de normalisation (CSA).
- Résultats satisfaisants de la vérification du casier judiciaire et de la recherche de personnes vulnérables.

Des combinaisons équivalentes de formation et d'expérience pourraient être envisagées.

**Conditions de travail :**

- Environnement de travail typique d'un bureau.
- Exposition aux intempéries et à d'autres conditions de temps à autre.
- Endurance physique et dextérité, se déplacer, marcher, se baisser, s'agenouiller, s'accroupir ou ramper.
- Capacité à soulever des poids jusqu'à 30 livres.
- Capacité à travailler dans des conditions stressantes et à gérer des situations complexes en accordant la priorité à la santé mentale, physiologique et physique.
- Capacité à voyager de temps en temps.

J'ai lu la présente description de tâches et je comprends les responsabilités et les exigences qui y sont liées.

_____ _____
Signature de l'employé Date

_____ _____
Signature du superviseur Date



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

## Description de tâches de préposé à l'entretien des logements

Le préposé de l'entretien des logements est responsable de l'entretien et de la réparation de l'intérieur et de l'extérieur des logements. Les descriptions de tâches des préposés de l'entretien des logements varient en fonction des compétences requises au sein d'une communauté donnée, mais les fonctions communes sont les suivantes :

- Inspection de l'unité
- Entretien général/de base et réparations
- Gestion des stocks
- Planification de la maintenance préventive

L'une des difficultés communes aux postes de l'entretien des logements est que la rémunération est souvent plus élevée en dehors des réserves, ce qui incite les personnes qualifiées à rechercher des postes dans le secteur privé. L'absence de salaires compétitifs entraîne des difficultés de recrutement et de maintien en poste pour les programmes dans les réserves, qui dépendent alors de contractants externes ou de Travaux publics pour doter les postes d'entretien. Plutôt que de dépenser de l'argent pour une main-d'œuvre qui quitte la communauté, il serait extrêmement bénéfique de soutenir le renforcement des capacités des Premières Nations pour qu'elles soient autosuffisantes en matière d'entretien des habitations. Le premier rapport de l'APHPN recommandait de soutenir la formation et le développement des corps de métiers afin que cette capacité puisse être développée à l'interne et rester au sein de la communauté.

En raison de l'absence de descriptions de tâches du préposé de l'entretien des logements, nous n'avons pas analysé cette fonction comme nous l'avons fait pour les quatre autres. Toutefois, afin de fournir un point de départ au personnel des programmes d'habitation, nous avons élaboré une description de tâches recommandée ci-dessous, basée sur la recherche, les meilleures pratiques ainsi que sur l'expertise et l'expérience de l'APHPN dans ce domaine.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

# Modèle de description de tâches

**Titre du poste** : **Préposé de l'entretien des logements**

**Département :** **Programme d'habitation (Nom de la PN)**

**Relève de** : Gestionnaire de l'entretien des logements *(ou en fonction de votre programme d'habitation)*

**Date :** *(date d'approbation)*

**Résumé du poste :**

Le préposé de l'entretien des logements est chargé des tâches d'entretien et de réparation de l'intérieur et de l'extérieur des logements.

**Tâches et responsabilités :**

- Respecter le calendrier de travail et les tâches liées à l'entretien et à la réparation des logements, telles qu'assignées par le gestionnaire de l'entretien des logements.
- Participer à l'inspection des logements et des bâtiments afin de déterminer les besoins d'entretien et de réparation pour garantir leur sécurité et leur bon état.
- Remplir et signer les bons de travail fournis par l'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation.
- Effectuer des réparations et des entretiens électriques mineurs tels que la réparation ou le remplacement de prises, de ballasts, d'interrupteurs, de ventilateurs, d'appareils électriques, de plinthes chauffantes, de détecteurs de fumée et de câblage, etc.
- Effectuer l'entretien de base de la plomberie, la réparation ou le remplacement des toilettes, des éviers, des baignoires/douches, des conduites d'eau, du drainage, etc.
- Effectuer les réparations et l'entretien de base de la menuiserie des logements, y compris les comptoirs, les armoires, les carreaux muraux, les revêtements de plancher, les portes, les serrures de portes et de fenêtres, les rampes, etc.
- Effectuer d'autres travaux d'entretien de routine tels que la peinture et la réparation de cloisons sèches.
- Réparation et entretien courants des appareils électroménagers, le cas échéant.
- Réparations et entretien de routine des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation, le cas échéant.
- Effectuer les réparations extérieures et l'entretien des clôtures, des portails, des trottoirs, des patios et des rampes d'accès.
- Nettoyer les gouttières et les débris des toits, dégager les drains, remplacer les bardeaux et les solins, effectuer des réparations d'urgence et calfeutrer les extérieurs des unités, etc., selon les besoins.
- Enlever la neige et saler/épandre du sable dans les allées et les entrées si nécessaire.
- Opération et entretien des petits équipements.
- Maintenir l'inventaire des outils, des équipements et des fournitures.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

- Opération d'un véhicule pour charger, décharger et livrer des matériaux, des outils et des équipements, ainsi que d'autres matériaux connexes, le cas échéant.
- Accompagner les contractants/ouvriers spécialisés pour inspecter, déterminer et effectuer des réparations et des rénovations dans les logements.
- Participer aux inspections annuelles/périodiques des logements pour vérifier les dommages et les réparations nécessaires.
- Participer à des ateliers d'entretien préventif pour les locataires.
- Respecter les règles de santé et de sécurité au travail, porter les équipements de protection individuelle approuvés, le cas échéant, et signaler les conditions de travail dangereuses et les risques en temps utile.
- Assurer la confidentialité des informations sur les occupants obtenues dans l'exercice de ses fonctions.

En tant que membre de l'équipe chargée de l'habitation, effectuer d'autres tâches connexes qui lui sont confiées.

**Qualifications/exigences du poste :**

- 12e année (ou équivalent).
- 2 à 5 ans d'expérience dans l'exécution de travaux généraux de construction et d'entretien d'habitations.
- Une expérience de travail dans une communauté des Premières Nations est souhaitée.

Compétences requises :

- Aptitude avérée à suivre des instructions, à gérer et à mener à bien des tâches d'entretien et de réparation de manière efficace et dans les délais impartis.
- Capacité à hiérarchiser les tâches et à respecter les délais.
- Approche centrée sur les personnes en matière de relations avec les locataires.
- Compétences démontrées en matière de relations interpersonnelles et de résolution des conflits avec les occupants ayant des problèmes de santé ou des problèmes sociaux.
- Expérience du travail efficace en tant que membre d'une équipe.

Certifications :

- Certification dans un métier lié à l'entretien de logements (menuiserie, plomberie, etc.).
- Permis de conduire valide de classe 5 et résumé satisfaisant.
- Certificat de premiers soins, RCP et certificat SIMDUT en cours de validité, ou volonté de les obtenir.
- Vérification du casier judiciaire et recherche dans le secteur vulnérable actuelles et acceptables.
- Une formation à la sécurité sur les chantiers de construction est un atout.
- Résultats satisfaisants en matière de vérification du casier judiciaire et de recherche dans les secteurs vulnérables.

Des combinaisons équivalentes de formation et d'expérience pourraient être envisagées.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

**Conditions de travail :**

- Résistance physique et dextérité. Le travail implique de se déplacer constamment, de marcher, de se baisser, de grimper, de s'agenouiller, de s'accroupir ou de ramper.
- Capacité à soulever et/ou à déplacer des poids allant jusqu'à 50 livres, par exemple des meubles lourds, des équipements et des fournitures.
- Il est prévu de faire des heures supplémentaires, de travailler le soir et/ou la fin de semaine et de répondre aux urgences en matière de maintenance, le cas échéant.
- Capacité à travailler dans des conditions stressantes et à gérer des situations complexes en accordant la priorité à la santé mentale, physiologique et physique.
- Capacité à voyager de temps en temps.

J'ai lu la présente description de tâches et je comprends les responsabilités et les exigences qui y sont liées.

_____ _____
Signature de l'employé Date

_____ _____
Signature du superviseur Date



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

## B. Conclusions sur la rémunération

En plus de l'analyse des descriptions de tâches, ce document a également étudié les structures de rémunération pour les cinq fonctions en question. Comme pour les descriptions de tâches, les chercheurs ont éprouvé des difficultés à collecter des données relatives aux salaires pour chacun des cinq rôles. Lorsque des données ont été fournies, elles n'indiquaient pas clairement les critères utilisés pour déterminer les valeurs minimales et maximales de la rémunération (p. ex., l'expérience, le nombre d'unités). Bien que les informations sur les salaires aient été rares, l'étude a compilé les résultats pour montrer la variance des structures de paiement et les observations sur les raisons pour lesquelles la rémunération est plus élevée ou plus faible pour un rôle donné.

Bien qu'il ne soit pas possible d'établir des grilles salariales spécifiques pour chaque rôle avec les niveaux d'information actuels, l'APHPN a élaboré une boîte à outils pour les échelles salariales afin d'aider les professionnels de l'habitation dans les réserves à commencer à établir leurs propres échelles salariales. Cette trousse fournit un guide étape par étape qui peut être utilisé pour créer des niveaux de rémunération pour différents rôles au sein de la communauté. Cette trousse se trouve à l'annexe F.

### Constatations relatives à la rémunération des gestionnaires de l'habitation

Sur les 22 entrevues, 10 ont fourni des échelles de rémunération pour le poste de gestionnaire de l'habitation. Trois autres descriptions de tâches en ligne détaillaient des échelles de rémunération pour cette fonction. Le tableau ci-dessous reflète la moyenne de ces échelles. De plus, une recherche a été effectuée sur les taux de rémunération des gestionnaires de l'habitation dans des secteurs comparables afin de comprendre la disparité (ou l'absence de disparité) entre les programmes d'habitation dans les réserves et d'autres secteurs sociaux. Les salaires moyens sont basés sur une semaine de travail de 37,5 heures.

| | Programmes d'habitation dans les réserves | | | Organismes du secteur social comparables | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestionnaire de l'habitation | Salaire annuel minimum (moyen) | Salaire annuel maximum (moyen) | Delta (min et max) | Salaire annuel minimum (moyen) | Salaire annuel maximum (moyen) | Delta (min et max) |
| | 55 673 $ | 81 666 $ | 25 993 $ | 71 936 $ | 84 396 $ | 12 460 $ |
| | Salaire annuel le plus bas | Salaire annuel le plus élevé | Delta (min et max) | Salaire annuel le plus bas | Salaire annuel le plus élevé | Delta (min et max) |
| | 44 031 $ | 123 513 $ | 79 482 $ | 40 307 $ | 138 450 $ | 98 143 $ |

*Observations*

Parmi les dix programmes d'habitation dans les réserves qui ont fourni des renseignements sur les salaires des gestionnaires de l'habitation, le taux de rémunération le plus élevé provient d'une communauté comptant un peu moins de 500 logements. Dans la plupart des cas, les communautés comptant un nombre inférieur de logements ont également moins bien rémunéré leurs gestionnaires de l'habitation, bien qu'à des degrés divers, allant de 48 750 $ pour les communautés de 162 et 250 logements, à 83 850 $ pour les communautés de 215 et 232 logements. Une autre communauté de plus de 1 000 logements a versé à son gestionnaire de l'habitation un salaire de 96 525 $ Il n'y a donc pas de ien cohérent entre le nombre de logements à gérer et la rémunération d'un gestionnaire de l'habitation.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

Les observations suivantes ont été faites au sujet de la rémunération des gestionnaires de l'habitation et sont prises en compte dans les recommandations du présent document (section 6) :

- L'échelle salariale entre le minimum et le maximum pour les gestionnaires de l'habitation dans les réserves est grande. Cela peut s'expliquer par divers facteurs, notamment :
  - Nombre d'unités dans une communauté
  - Complexité des rôles
  - Dualité des rôles (c'est-à-dire à la fois un gestionnaire de l'habitation et un coordonnateur des relations avec les locataires en raison d'un manque de capacité et/ou de financement dans une Nation).
  - Manque de fonds pour rémunérer équitablement les employés
  - Absence de processus d'évaluation des emplois pour déterminer le salaire

- Les organismes comparables du secteur social ont un salaire minimum de départ beaucoup plus élevé que les programmes dans les réserves. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ces organismes ont accès à un financement plus important, ce qui se traduit par :
  - Être en mesure de mettre en place des structures salariales compétitives pour retenir les talents qualifiés
  - Embaucher du personnel plus expérimenté qui commence à un taux de rémunération plus élevé

- Les salaires maximums des programmes d'habitation dans les réserves et des organismes du secteur social sont comparables. Cela peut indiquer que lorsque le financement est disponible, les postes de direction sont rémunérés de la même façon.

### Constatations relatives à la rémunération des coordonnateurs des relations avec les locataires

Sur les 22 entrevues, 3 ont fourni des taux de rémunération pour le rôle de coordonnateur des relations avec les locataires. Les descriptions de tâches en ligne ont fourni 6 échelles de rémunération supplémentaires. Le tableau ci-dessous reflète la moyenne de ces échelles. De plus, des recherches ont été menées sur les taux de rémunération des employés chargés des relations avec les locataires dans des secteurs comparables afin de comprendre la disparité (ou l'absence de disparité) entre les programmes d'habitation dans les réserves et d'autres secteurs sociaux.

| | Programmes d'habitation dans les réserves | | | Organismes du secteur social comparables | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Coordonnateur des relations avec les locataires | Salaire annuel minimum (moyen) | Salaire annuel maximum (moyen) | Delta (min et max) | Salaire annuel minimum (moyen) | Salaire annuel maximum (moyen) | Delta (min et max) |
| | 48 458 $ | 62 342 $ | 13 884 $ | 51 812 $ | 71 585 $ | 19 773 $ |
| | Salaire annuel le plus bas | Salaire annuel le plus élevé | Delta (min et max) | Salaire annuel le plus bas | Salaire annuel le plus élevé | Delta (min et max) |
| | 36 563 $ | 69 849 $ | 33 286 $ | 46 547 $ | 84 338 $ | 37 771 $ |



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

*Observations*

Malgré le peu de données reçues sur les fonctions de coordonnateur des relations avec les locataires, les résultats indiquent que la rémunération est faible compte tenu de la nature du travail effectué. Si l'on se réfère au résumé de la description de tâches ci-dessus, il est clair que les employés chargés des relations avec les locataires exercent des responsabilités très importantes qui peuvent être très exigeantes, tant sur le plan émotionnel que physique. Toutefois, dans les conversations avec les responsables des programmes dans les réserves, le personnel de l'habitation a souligné que ce rôle n'est pas considéré comme une priorité et que, par conséquent, sa rémunération peut refléter la réalité actuelle de l'affectation des fonds à des rôles plus en demande au sein de la communauté. Il ne semble pas non plus que le nombre d'unités soit en corrélation avec le salaire annuel, alors que les communautés comptant 1 200 unités paient 36 563 $ et les communautés de 205 logements paient 51 675 $ Il faut davantage de données pour mieux comprendre la rémunération de cette fonction ; toutefois, cela pourrait s'avérer difficile compte tenu du nombre limité de postes liés aux relations avec les locataires qui sont recrutés dans le cadre des programmes dans les réserves.

Il semblerait également que les organismes du secteur social aient des structures de rémunération peu élevées pour ce rôle, bien qu'elles soient légèrement plus élevées que les programmes dans les réserves. Le salaire horaire le plus élevé provient d'un organisme de Toronto qui gère des portefeuilles complexes et de nombreux locataires, mais on ne sait pas si ces facteurs ont été pris en compte dans la rémunération de cette fonction. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre quels critères sont/devraient être utilisés pour élaborer des grilles salariales pour cette fonction.

## Constatations relatives à la rémunération des adjoints.es administratifs.ves en matière d'habitation

Sur les 22 entrevues, 9 ont fourni des échelles de rémunération pour le poste d'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation. Quatre autres descriptions de tâches en ligne détaillent les échelles de rémunération pour cette fonction. Le tableau ci-dessous reflète la moyenne de ces échelles. De plus, une recherche a été effectuée sur les taux de rémunération des adjoints.es administratifs.ves des programmes d'habitation dans des secteurs comparables afin de comprendre la disparité (ou l'absence de disparité) entre les programmes d'habitation dans les réserves et d'autres secteurs sociaux.

| | Programmes d'habitation dans les réserves | | | Organisations du secteur social comparables | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Adjoint.e administratif.e en matière d'habitation | Salaire annuel minimum (moyen) | Salaire annuel maximum (moyen) | Delta (min et max) | Salaire annuel minimum (moyen) | Salaire annuel maximum (moyen) | Delta (min et max) |
| | 38 961 $ | 46 976 $ | 8 015 $ | 49 452 $ | 52 748 $ | 3 296 $ |
| | Salaire annuel le plus bas | Salaire annuel le plus élevé | Delta (min et max) | Salaire annuel le plus bas | Salaire annuel le plus élevé | Delta (min et max) |
| | 29 250 $ | 60 938 $ | 31 688 $ | 38 435 $ | 63 063 $ | 24 628 $ |



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

*Observations*

L'échelle salariale minimale pour un.e adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation dans les programmes d'habitation dans les réserves est considérablement inférieure à l'échelle salariale minimale dans des secteurs comparables. Cela peut s'expliquer par divers facteurs, notamment la complexité des responsabilités, le nombre d'logements ou la disponibilité du financement (pour n'en citer que quelques-uns). Il n'existe cependant pas de formule cohérente pour déterminer les salaires. De plus, en raison du manque de données, il faudrait mener d'autres recherches pour quantifier correctement la différence entre les échelles salariales des programmes dans les réserves et celles des secteurs comparables, et pour déterminer les raisons de cette disparité potentielle.

Pour les programmes interrogés, il semble que plus le nombre d'unités dans la communauté est élevé, plus le salaire est élevé. Par exemple, le salaire le plus bas pour les programmes d'habitation dans les réserves est associé à une communauté de 160 logements, qui est l'une des plus petites communautés interrogées au cours des entrevues. Bien que ce chiffre soit inférieur au salaire minimum fédéral de 16,65 $ (ou 32 468 $ par année), il est possible que l'information fournie soit désuète et qu'elle ait été rajustée depuis. À l'inverse, le salaire le plus élevé est celui d'une communauté de 460 logements. Le nombre de logements peut donc être un critère pour déterminer la rémunération, mais il est probablement associé à d'autres facteurs tels que les années d'expérience, les fonctions du poste, les exigences de préqualification, entre autres.

## Constatations relatives à la rémunération des gestionnaires de l'entretien

Sur les 22 entrevues, 12 ont fourni des échelles de rémunération pour le poste de gestionnaire de l'entretien. Trois autres descriptions de tâches en ligne détaillent des échelles de rémunération pour cette fonction. Le tableau ci-dessous reflète la moyenne de ces échelles. De plus, des recherches ont été menées sur les taux de rémunération des assistants de programmes d'habitation dans des secteurs comparables afin de comprendre la disparité (ou l'absence de disparité) entre les programmes d'habitation dans les réserves et d'autres secteurs sociaux.

| | Programmes d'habitation dans les réserves | | | Organismes du secteur social comparables | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestionnaire de l'entretien | Salaire moyen | | | Salaire moyen | | |
| | 50 466 $ | | | 80 301 $ | | |
| | Salaire le plus bas | Salaire le plus élevé | Delta (min et max) | Salaire le plus bas | Salaire le plus élevé | Delta (min et max) |
| | 34 125 $ | 78 000 $ | 43 875 $ | 48 419 $ | 131 255 $ | 82 836 $ |

*Observations*

La rémunération des gestionnaires de l'entretien varie considérablement d'un programme d'habitation dans les réserves à l'autre, et même dans des secteurs comparables. Cela s'explique par le fait que les tâches d'un gestionnaire de l'entretien peuvent être très variées et que le taux de rémunération dépend également du créneau dans lequel se situent ses compétences. De plus, les gestionnaires de l'entretien supervisent un nombre variable d'employés. Certaines communautés ont déclaré avoir plus de 20 employés sous les ordres de leur gestionnaire de l'entretien, tandis que d'autres en ont 2 ou 3. Selon la taille de la communauté, les gestionnaires de l'entretien sont également responsables d'un plus ou



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

moins grand nombre d'unités, un facteur qui a été déterminé précédemment comme l'un des critères utilisés pour déterminer le salaire.

Lors des entrevues et de la recherche, les échelles salariales n'ont pas souvent été fournies ; un seul chiffre a été donné, d'où l'absence d'information sur la rémunération minimale et maximale ci-dessus. Compte tenu de la diversité des responsabilités liées à ce rôle, il serait utile de définir des critères clés pour appuyer la détermination des salaires, car l'incohérence des salaires pose un problème de maintien en poste pour de nombreux programmes d'habitation dans les réserves (les Premières Nations qui offrent des salaires plus élevés débaucheront souvent des travailleurs qualifiés des Premières Nations qui versent des salaires plus bas). Un symptôme de ce problème est lié aux différents niveaux de financement que reçoit chaque communauté, et donc à l'(in)capacité de payer des salaires compétitifs.

Les salaires horaires les plus bas et les plus élevés présentent un écart de plus de 50 % dans les communautés interrogées ; cependant, en examinant les descriptions de tâches dans ces deux communautés, les responsabilités du gestionnaire de l'entretien n'étaient pas très différentes. La principale différence réside dans le nombre d'unités gérées (670 et 314) et, par conséquent, dans l'augmentation du volume des travaux d'entretien et de réparation d'urgence. Les grandes communautés ont souvent plus de sous-traitants, ce qui signifie que le gestionnaire de l'entretien avec le salaire le plus élevé surveille et gère probablement plus de travailleurs externes en plus de son propre personnel interne. Bien que ces différences doivent être prises en compte dans la rémunération, il ne semble pas y avoir de formule claire pour justifier une différence de salaire de plus de 50 % entre deux communautés.

### Constatations relatives à la rémunération des préposés.ées d'entretien

Sur les 22 entrevues, 4 ont fourni des échelles de rémunération pour le poste de préposé.e d'entretien. Deux autres descriptions de tâches en ligne détaillent les échelles de rémunération pour cette fonction. En raison du manque de données exhaustives, le présent document ne peut fournir d'analyse ou d'observations détaillées. Il conviendrait de mener des recherches plus approfondies pour comprendre les tendances de cette fonction.

Le tableau ci-dessous reflète les données recueillies lors des entrevues et de la recherche et peut servir de point de départ si des travaux supplémentaires doivent être menés sur ce sujet.

| | Programmes d'habitation dans les réserves | | |
|---|---|---|---|
| Préposé.e d'entretien | Salaire moyen | | |
| | 51 402 $ | | |
| | Salaire le plus bas | Salaire le plus élevé | Delta (min et max) |
| | 35 003 $ | 62 888 $ | 27 885 $ |

## 5. Recommandations et prochaines étapes

Le présent rapport a analysé les descriptions de tâches et les structures de rémunération pour les programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves. Tout au long de cette évaluation, des défis ont été identifiés qui ont créé des obstacles à l'élaboration de descriptions de tâches et/ou de



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

grilles salariales normalisées. Le rapport a donc dressé une liste des prochaines étapes recommandées qui décrivent les facteurs nécessaires pour renforcer les programmes d'habitation dans les réserves.

**Entrevues avec les Premières Nations**

1. Il est important qu'à l'avenir, l'APHPN dispose des ressources nécessaires pour mener des activités de sensibilisation dans une variété de formats différents afin de répondre au mieux aux besoins des différentes Premières Nations. Alors que certains préfèrent les réunions virtuelles, d'autres auraient aimé parler en personne, tandis que d'autres auraient aimé avoir une enquête rapide en trois questions. Il est important de rencontrer les communautés « là où elles en sont » et de reconnaître les problèmes de capacité actuels qui rendent difficile la collecte d'informations.

**Normalisation des descriptions de tâches**

1. Examiner les descriptions de tâches recommandées dans le présent rapport avec les parties concernées pour recueillir leurs commentaires et leurs réactions.
    a. Mettre en place des modèles de description de tâches et des lignes directrices que les programmes dans les réserves peuvent utiliser pour élaborer/mettre à jour les descriptions de tâches. Cela permettra d'assurer la cohérence entre les programmes des Premières Nations tout en permettant d'adapter les descriptions aux besoins de chaque communauté.
    b. Mener un engagement à grande échelle pour former les Premières Nations sur les outils d'élaboration des descriptions de tâches et sur la façon de les utiliser efficacement par le biais d'activités d'apprentissage en personne et en ligne.
    c. L'apprentissage devrait faire l'objet d'un suivi afin d'évaluer l'efficacité des enseignements et de déterminer l'impact sur les programmes d'habitation des Premières Nations.

**Normalisation des grilles salariales**

2. Effectuer une analyse ciblée des structures de rémunération des cinq fonctions identifiées dans ce document.
    a. L'absence de données dans ce rapport n'a pas permis d'élaborer des propositions de grilles salariales. Une meilleure connaissance des critères utilisés pour déterminer les rémunérations, ainsi que des limites de financement, permettra d'établir des grilles salariales détaillées susceptibles d'être utilisées à l'échelle nationale.

3. Élaborer un processus formel d'évaluation des emplois pour déterminer la rémunération.
    a. Tirer parti des résultats de la première étape pour élaborer un processus étape par étape permettant aux programmes dans les réserves d'évaluer leurs différents rôles par rapport à des critères prédéterminés afin de déterminer une compensation qui sera ensuite cohérente entre les différents programmes des Premières Nations.
    b. Élaborer des mesures pour déterminer l'efficacité des salaires standardisés et leur impact sur les taux d'attraction, de rétention et de roulement.

**Financement**



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

1. Fournir des fonds à l'APHPN pour soutenir l'adoption et l'évaluation des descriptions de tâches et des lignes directrices en matière de rémunération pour les communautés des Premières Nations.

2. L'APHPN doit travailler en étroite collaboration avec des organismes gouvernementaux tels que SAC et la SCHL pour mettre à jour les critères utilisés pour déterminer l'allocation et le déboursement du financement annuel pour les communautés des Premières Nations.
    a. Lors de la mise à jour des critères, travailler avec les organismes pour s'assurer que le financement de base est ciblé sur le recrutement de personnel de l'habitation.

**Formation**

1. Améliorer l'accès aux possibilités de formation et d'éducation pour faciliter la certification des travailleurs qualifiés

2. Renforcer les capacités grâce à des programmes de formation qui expliquent en détail comment administrer un programme d'habitation.

3. Intégrer les heures de perfectionnement professionnel dans les indicateurs de performance afin de s'assurer que le personnel dispose du temps nécessaire pour renforcer ses capacités.

4. Fournir une formation sur le droit du travail aux communautés qui en ont besoin (p. ex., celles qui n'ont pas de personnel RH désigné).

**Conclusion**

Le présent document a mis en évidence le degré élevé de lassitude à l'égard des entrevues et les défis qui en découlent en matière de collecte de données. Cette question souligne la nécessité de renforcer les capacités dans toutes les facettes des programmes d'habitation dans les réserves. Le manque d'uniformité des niveaux de financement fait qu'il est difficile pour les Premières Nations de créer des postes structurés dans le cadre des programmes d'habitation et de rémunérer équitablement leur personnel, ce qui peut entraîner des difficultés de recrutement et de maintien en poste de personnes qualifiées. En raison de la nature transitoire de l'emploi dans ces communautés, le personnel se sent souvent réactif plutôt que proactif. Avec un financement adéquat, les Premières Nations seraient en mesure d'établir des descriptions de tâches efficaces et des régimes de rémunération concurrentiels qui assureraient le maintien et l'épanouissement des talents au sein de la communauté.

Il apparaît également que les descriptions de tâches, les rémunérations et les politiques sont élaborées de manière indépendante par les Premières Nations. Il n'existe aucune norme à laquelle se référer et, souvent, aucun soutien en matière de ressources humaines pour aider dans l'élaboration de ces éléments. Cette étude a donc identifié de grandes disparités dans les responsabilités exercées au sein d'une même fonction, ainsi que de grands degrés de chevauchement entre différentes fonctions qui conduisent certains postes à assumer des tâches supplémentaires qui mettent leurs capacités à rude épreuve. En créant des postes dédiés avec des responsabilités claires, il serait possible d'identifier les lacunes de la communauté qui doivent être comblées par des postes particuliers, au lieu de confier ces tâches à un autre poste, ce qui conduit à l'épuisement professionnel. Les boîtes à outils recommandées sont essentielles à l'élaboration de ces normes et nécessiteront le point de vue des communautés des Premières Nations de l'ensemble du pays.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

Le changement qui doit s'opérer pour améliorer l'habitation des Premières Nations dans les réserves n'est pas une mince affaire. Il nécessitera une planification réfléchie, une sensibilisation cohérente, un dialogue ouvert et transparent et, surtout, un dévouement manifeste de la part de tous les intervenants pour soutenir et faciliter ces changements. Cela implique une coordination avec le gouvernement du Canada, les organismes provinciaux et municipaux, ainsi que les organismes des Premières Nations qui existent au niveau local et national. Il s'agit d'un effort concerté qui n'incombe pas à un seul organisme.



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

## Annexe A - Questionnaire d'entrevues

Le questionnaire suivant a été distribué au personnel du programme d'habitation dans les réserves avant les entrevues. Dans la mesure de leurs capacités, les participants ont répondu à chacune des questions ci-dessous :

| Domaine de recherche | Questions |
|---|---|
| **Portefeuille de l'habitation** | Combien de logements (locatifs et en accession à la propriété) compte votre portefeuille du programme d'habitation ? |
| **Descriptions de tâches** | Combien d'emplois spécifiques au programme d'habitation avez-vous ? Veuillez énumérer les emplois à temps plein et à temps partiel. |
| | Comment déterminez-vous les besoins en personnel pour les programmes d'habitation ? (p. ex., en fonction du nombre d'unités, du nombre d'emplois spécifiques nécessaires pour fonctionner efficacement (p. ex., relations avec les locataires, entretien, gestionnaire, etc.)) |
| | Quels sont les titres des postes du programme d'habitation ? |
| | Existe-t-il des emplois à double responsabilité ? (p. ex., les employés du service des travaux publics ou des finances de votre Première Nation effectuent des travaux pour le programme d'habitation (entretien, perception des loyers, etc.)) Si oui, quels sont ces emplois ? |
| | Pour les emplois à double responsabilité, comment la part du travail effectué pour le programme d'habitation est-elle déterminée ? |
| | Quel est le titre de votre poste ? |
| | Y a-t-il des tâches que vous effectuez et qui ne figurent pas dans votre description de tâches ? Ont-ils une description de tâches ? Si oui, sont-ils prêts à la partager ? |

| | |
|---|---|
| | Selon vous, combien de postes devraient être occupés pour gérer efficacement votre portefeuille de logements, c'est-à-dire la gestion, la perception des loyers et des arriérés, l'entretien, les relations avec les locataires, etc. |
| | Si le nombre actuel de postes n'est pas suffisant :<br>● Quel est l'impact sur l'efficacité du programme ?<br>● Quels sont les autres postes nécessaires ? |
| **Traitements/salaires** | Disposez-vous d'un budget pour les postes de logement ? Si oui, comment est-il financé ? (c.-à-d. financement de base par le gouvernement, RAGA des Premières Nations, autre) |
| | Quel pourcentage des revenus locatifs est alloué aux opérations de logement, c'est-à-dire aux salaires, à l'entretien, etc. |
| | Disposez-vous d'une grille de salaires qui inclut tous les postes du programme d'habitation ? Si oui, pourriez-vous la partager avec nous ? (Cette information sera conservée dans la plus stricte confidentialité et est importante pour déterminer si les employés de l'habitation sont rémunérés de manière équitable pour le travail qu'ils effectuent par rapport au secteur public dans son ensemble). |
| | Existe-t-il une échelle de salaire pour chaque poste ? Si oui, quelles sont-elles ? |
| | Comment les salaires sont-ils déterminés ? |
| | Pour les emplois à double responsabilité (p. ex., travaux publics/entretien, employé des finances/recouvrement des loyers, etc.), comment la rémunération/l'honoraire pour la partie du travail effectuée dans le cadre du programme d'habitation est-elle déterminée, le cas échéant ? |
| | À quelle fréquence votre salaire est-il revu et à quel type d'augmentation avez-vous droit, le cas échéant ? |

## Annexe B - Analyse de la description du poste de gestionnaire de l'habitation

Le tableau suivant présente notre évaluation des fonctions essentielles du gestionnaire de l'habitation et des responsabilités qui y sont associées. Les observations ont contribué à l'élaboration d'une description de tâches standardisée pour cette fonction, comme indiqué dans la section X du présent rapport.

| Fonction | Description/Responsabilités | Observations |
|---|---|---|
| **Financement et gestion des programmes** | • Faire des demandes de financement et de programmation ; élaborer des propositions et des appels d'offres<br>• Élaborer, chiffrer et mettre en œuvre un calendrier annuel de programmes<br>• Préparer les produits livrables pour les bailleurs de fonds conformément aux exigences de l'accord de service. | Dans l'ensemble, cette fonction et les responsabilités qui en découlent correspondent à la plupart des descriptions de tâches des gestionnaires de l'habitation. De plus, la recherche indique que ces responsabilités se situent au niveau approprié pour cette fonction, car elles nécessitent une vision plus stratégique et à long terme qui peut ensuite être déployée aux niveaux inférieurs de l'organisation. |
| **Gestion financière** | • Préparer les budgets et les prévisions pour les besoins en logement<br>• Identifier les sources de financement et élaborer les demandes<br>• Élaborer des propositions d'investissement et des budgets annuels pour le programme d'habitation et de rénovation<br>• Élaborer des stratégies de financement | Les gestionnaires de l'habitation doivent avoir les compétences nécessaires pour effectuer une planification financière et superviser les budgets et les prévisions afin de répondre aux besoins en matière d'aide au logement, de services et d'entretien.<br><br>Cette fonction doit être étroitement liée au service financier de l'organisation. Cela signifie que le gestionnaire de l'habitation doit avoir un aperçu des rapports financiers, des activités et des décisions qui ont un impact sur les services et les aides liés au logement. |
| **Planification et élaboration des politiques** | • Élaborer des plans et des politiques de l'habitation pour la communauté | Les responsabilités liées à la planification et à l'élaboration de la politique se situent à un niveau approprié pour la fonction de gestionnaire de l'habitation. Il convient toutefois de noter que, dans plusieurs descriptions |

| | | |
|---|---|---|
| | • Suivre la politique de l'habitation, le code national de la construction, les normes et procédures de sécurité<br>• Préparer des plans d'entretien à court et à long terme et des plans de remplacement du capital | de tâches, il est demandé aux gestionnaires de l'habitation d'effectuer des tâches liées à cette fonction qui devraient être réalisées à un niveau inférieur de l'organisation. Il s'agit par exemple de contrôler le respect de la politique d'un locataire à l'autre et d'effectuer des visites régulières à domicile pour s'assurer que les normes de santé et de sécurité sont respectées. |
| **Gestion des locataires** | • Organiser des réunions communautaires, y participer et y faire des présentations<br>• Mener des entrevues à domicile<br>• Orienter les nouveaux locataires<br>• Effectuer des inspections lors de l'emménagement et du déménagement<br>• Mener des procédures d'arbitrage pour les locataires<br>• Former les locataires à l'entretien de base du logement et à l'établissement d'un budget personnel | Les résultats indiquent que, pour la plupart, les responsabilités liées à cette fonction ne sont pas au niveau approprié pour un gestionnaire de l'habitation, qui devrait superviser les questions relatives aux locataires plutôt que d'effectuer le travail opérationnel. Ce problème est apparu plus clairement dans les programmes d'habitation dans les réserves où il n'y avait pas de poste de relations avec les locataires pour assumer la charge de travail opérationnelle ; cependant, les visites et les inspections à domicile, ainsi que les services éducatifs étaient mentionnés dans la majorité des descriptions de tâches des gestionnaires de l'habitation, qu'il y ait ou non un poste de relations avec les locataires.<br><br>Comme nous l'avons mentionné précédemment, de nombreux programmes d'habitation dans les réserves n'ont pas de poste lié aux relations avec les locataires. Sur les 22 programmes interrogés, seulement 6 avaient un poste de relations avec les locataires, alors que tous les programmes avaient un gestionnaire de l'habitation. Cela indique qu'habituellement, on demande aux gestionnaires de l'habitation non seulement d'assumer leurs responsabilités, mais aussi d'effectuer des tâches opérationnelles qui seraient autrement exécutées par un gestionnaire des relations avec les locataires.<br><br>Cette analyse indique qu'un nivellement des responsabilités est nécessaire entre un gestionnaire de l'habitation et ses subordonnés directs pour |

| | | |
|---|---|---|
| | | s'assurer que les postes de niveau inférieur sont responsables des tâches opérationnelles, tandis que les gestionnaires de l'habitation sont responsables de la supervision du travail et de la transmission des problèmes à un échelon supérieur, le cas échéant. Il est également pertinent que les programmes d'habitation dans les réserves accordent la priorité à l'embauche. |
| **Gestion des ressources humaines** | • Élaborer des descriptions de tâches pour le portefeuille de logements<br>• Réaliser des examens et des évaluations du rendement<br>• Coordonner et superviser les prestataires de services externes<br>• Encadrer, guider et former les employés<br>• Participer aux questions relatives aux relations de travail et aux plaintes | La gestion des ressources humaines est une fonction commune aux gestionnaires de l'habitation dans la majorité des descriptions de tâches examinées. En tant que principal responsable de la supervision des programmes et des services d'habitation, les gestionnaires de l'habitation ont une connaissance approfondie des types de compétences et de qualités exigées du personnel dans les différents rôles. Les gestionnaires de l'habitation sont également bien placés pour prodiguer des conseils aux employés sur la base de leur expérience et de leur leadership.<br><br>Il convient de noter que la gestion des ressources humaines ne relève pas de la seule responsabilité d'un gestionnaire de l'habitation, mais qu'il s'agit plutôt d'une fonction partagée avec d'autres postes de direction au sein de l'organisation, qui ont des subordonnés directs et supervisent la stratégie et les opérations. |
| **Gestion des relations** | • Assurer la liaison avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales, le cas échéant.<br>• Développer des relations de collaboration avec les acteurs locaux<br>• Collaborer avec les partenaires communautaires pour améliorer les services et les voies d'orientation. | De nombreuses descriptions de tâches mentionnent que les gestionnaires de l'habitation sont chargés de développer et d'entretenir des relations. Il s'agit notamment d'élaborer et de présenter des rapports conformément aux exigences énoncées dans les différents accords, ainsi que d'établir des liens pour mettre en place un ensemble holistique de services de soutien aux résidents. |

| | | |
|---|---|---|
| **Gestion de crise** | • Répondre aux préoccupations et aux plaintes des résidents<br>• Mettre en œuvre une réponse dans les situations de crise<br>• Modéliser et maintenir une approche sûre et respectueuse des traumatismes pour la résolution de tous les conflits. | Les gestionnaires de l'habitation sont chargés de superviser les conflits, mais ils ne devraient s'impliquer que lorsqu'une crise leur est signalée ou à la demande de leur personnel. Dans de nombreuses descriptions de tâches, on s'attend à ce que les gestionnaires de l'habitation s'occupent de tous les processus de résolution des conflits. Cependant, les problèmes moins importants devraient être traités par un responsable des relations avec les locataires, qui rapporte ensuite tous les problèmes au gestionnaire de l'habitation pour information, et l'implique si nécessaire. |
| **Supervision de l'entretien** | • Traiter les demandes de rénovation<br>• Superviser toutes les nouvelles constructions et rénovations conformément au code et à la politique de l'habitation.<br>• Coordonner les demandes d'entretien et de réparation des logements | La majorité des descriptions de tâches mentionnent que les gestionnaires de l'habitation sont responsables d'un certain degré d'entretien dans leur communauté, l'étendue de cette responsabilité dépendant de la présence de postes de coordination et de gestion de l'entretien.<br><br>Lorsque les communautés ont des postes d'entretien (p. ex., gestionnaire de l'entretien, préposé à l'entretien, etc.) le gestionnaire de l'habitation joue généralement un rôle de supervision afin d'assurer l'alignement sur le budget et la programmation. Cependant, dans de nombreux cas, les communautés ont soit des postes d'entretien vacants, soit des postes sous-traités pour des métiers spécifiques. Dans ce cas, les gestionnaires de l'habitation jouent un rôle plus opérationnel dans l'entretien, notamment en faisant appel à des prestataires de services externes et en les gérant, en gérant les inspections de l'état des sites et en organisant le nettoyage, l'entretien et les réparations. Il convient également de noter que la sous-traitance a un impact important sur l'efficacité de la gestion des programmes d'habitation. |
| **Gestion des contrats** | • Gérer et coordonner le programme de gestion et de conformité des contrats | Les gestionnaires de l'habitation sont chargés de faciliter, d'attribuer et de gérer les contrats liés aux initiatives du programme d'habitation. Ce rôle exige des gestionnaires de l'habitation qu'ils aient des connaissances sur de nombreux services du programme d'habitation, y compris les finances et |

| | | |
|---|---|---|
| | • Chèques de réquisition pour le paiement des contractants<br>• Faciliter l'attribution des contrats<br>• Négociation et suivi des accords contractuels pour l'entretien spécialisé | l'entretien. Ces connaissances leur permettent de comprendre les besoins contractuels particuliers de la communauté.<br><br>La gestion des contrats n'est cependant pas une fonction exclusive du gestionnaire de l'habitation et doit être partagée par l'ensemble des responsables du programme. Si une communauté dispose d'un gestionnaire de l'entretien, les contrats d'entretien spécialisés devraient, par exemple, être dirigés par ce dernier et supervisés par le gestionnaire de l'habitation. En l'absence de ces autres rôles, ce qui est assez courant pour les programmes d'habitation dans les réserves, les gestionnaires de l'habitation assument la responsabilité de la gestion des contrats. De plus, les gestionnaires de l'habitation jouent souvent un rôle plus administratif dans la gestion des contrats lorsqu'il n'y a pas de poste administratif ou de rôle dans les relations avec les locataires. Par exemple, certains gestionnaires de l'habitation négocient les contrats de réparation des logements ou tiennent et mettent à jour une liste de réparations. |

## Annexe C - Analyse de la description de tâches du coordonnateur des relations avec les locataires

Le tableau suivant présente notre évaluation des fonctions essentielles du coordonnateur des relations avec les locataires et des responsabilités qui y sont associées. Les observations ont contribué à l'élaboration d'une description de tâches standardisée pour ce rôle, comme indiqué dans la section X du présent rapport.

| Fonction | Description/Responsabilités | Observations |
|---|---|---|
| **Admission et décharge** | • Examiner et traiter les candidatures (sélection des locataires, entrevues et sélection)<br>• Organiser des séances d'orientation pour les nouveaux résidents<br>• Aider à l'attribution des unités<br>• Traiter les formulaires de déménagement et effectue les visites de contrôle<br>• Apporter un soutien direct, par exemple en orientant les personnes vers des agences de services sociaux. | Les tâches opérationnelles liées à l'entrée et à la sortie des locataires du logement incombent au coordonnateur des relations avec les locataires lorsque celui-ci est présent dans la Première Nation. Dans d'autres circonstances, ces tâches incombent soit à un adjoint.e administratif.ve, soit au gestionnaire de l'habitation lorsqu'aucun des deux premiers rôles n'est occupé.<br><br>De nombreuses tâches associées à cette fonction sont de nature administrative et devraient donc être effectuées par du personnel moins expérimenté, sous la supervision et l'approbation d'un gestionnaire de l'habitation. Cela devient de plus en plus important à mesure que le nombre d'unités par rapport au ratio de personnel augmente : plus il y a d'unités, plus il y a d'activités d'admission et de sortie qui nécessitent plus de ressources/capacités pour pouvoir être menées à bien. Par conséquent, s'il peut être viable dans les petites communautés qu'un gestionnaire de l'habitation effectue ces tâches, cela devient de plus en plus difficile dans les grandes communautés qui auront besoin de plus de personnel administratif/opérationnel pour assumer cette fonction. |
| **Éducation des locataires** | • Sensibiliser les locataires à leurs droits et responsabilités (p. ex., l'entretien des parties communes), à l'entretien préventif, etc. | L'éducation des locataires est mentionnée dans la majorité des descriptions de tâches des coordonnateurs des relations avec les locataires et se réfère souvent à l'apport aux membres de la communauté de compétences de base qui leur permettent d'être plus cohérents et plus stables dans leur logement et dans leur profession. |

| | | |
|---|---|---|
| | • Éduquer, informer et défendre les avantages et les droits<br>• Soutenir la programmation et les discussions avec les locataires sur la planification de la vie et les aptitudes à la vie quotidienne | Les programmes d'habitation dans les réserves interrogés ont révélé que, bien que ce type de service soit important, il n'est pas souvent considéré comme une priorité parmi d'autres besoins au sein de la communauté, comme le besoin de réparations urgentes. Lorsque la capacité n'est pas requise pour remplir ce type de service, il est courant que les organisations renoncent à un rôle de relations avec les locataires et concentrent leur financement sur des rôles et des soutiens plus urgents. |
| **Services de proximité et de soutien** | • Fournir des services adaptés - par exemple, des services de santé mentale, de placement dans un logement, de soins à domicile<br>• Organiser des réunions régulières et ad hoc de contrôle et de soutien et des contrôles de bien-être avec les locataires.<br>• Aider à identifier les services de soutien communautaires (par exemple, les programmes de santé mentale) et à s'y connecter.<br>• Organiser et coordonner des activités axées sur la culture afin de créer un sentiment d'appartenance à la communauté. | Les services de proximité et de soutien sont proposés par les employés chargés des relations avec les locataires lorsque cette fonction existe au sein de l'organisation. Cette fonction se recoupe toutefois avec la fonction d'établissement de relations des gestionnaires de l'habitation, les deux étant chargés d'établir des liens avec des services d'assistance externes qui permettent des transferts chaleureux entre les locataires et les programmes.<br><br>De la même manière que pour les services éducatifs ci-dessus, les communautés n'accordent pas toujours la priorité à un rôle dédié à cette fonction, comptant souvent sur le gestionnaire de l'habitation pour assumer ces responsabilités en plus des siennes. Là encore, cette situation est viable tant que le nombre de locataires est faible, mais au fur et à mesure que les communautés se développent, il devient de plus en plus difficile pour un gestionnaire de l'habitation de développer, de coordonner et de fournir ces services sans l'aide du personnel d'appui. |
| **Administration et rapports** | • Percevoir les loyers, équilibrer la trésorerie et préparer des rapports pour les services financiers.<br>• Organiser le nettoyage, l'entretien et les réparations nécessaires. | Les coordonnateurs des relations avec les locataires assument souvent des tâches administratives directement liées aux activités des locataires. En tant que détenteur de la relation, nombre de ces tâches sont bien adaptées à ce rôle, mais il y a chevauchement entre l'adjoint.e du programme d'habitation et le coordonnateur des relations avec les locataires. Si une communauté a les deux rôles, il sera important de délimiter ces responsabilités pour |

| | | |
|---|---|---|
| | • Préparer des rapports pour aider le gestionnaire de l'habitation à présenter les exigences en matière de rapports.<br>• Fournir aux locataires des factures mensuelles<br>• Tenir à jour le système de bons de travail et programmer les travaux d'entretien<br>• Effectuer des tâches de bureau, préparer la correspondance, tenir des dossiers et organiser des documents. | s'assurer qu'il n'y a pas de duplication des efforts et que les locataires savent à qui s'adresser pour tel ou tel problème. Dans le cas où un seul rôle existe dans la structure organisationnelle, la dualité de ce rôle doit être soulignée, car elle aura un impact sur la capacité de cette personne. |
| **Gestion des problèmes** | • Contrôler le respect des politiques et des procédures par les locataires<br>• Suivre les plaintes et préparation des avis<br>• Documenter les problèmes liés au logement et établir des priorités avec le responsable du logement et l'équipe d'entretien<br>• Contrôler et prendre les mesures appropriées en cas de violation des accords et préparer les avis d'expulsion.<br>• Effectuer des rétrocessions aux locataires, le cas échéant<br>• Intervenir de manière non violente en cas de crise | Les coordonnateurs des relations avec les locataires travaillent en étroite collaboration avec la communauté et, à ce titre, peuvent développer des relations étroites avec les locataires et comprendre les défis auxquels ils sont confrontés. Grâce à ce type de connaissances, les coordonnateurs des relations avec les locataires sont bien placés pour prendre des mesures lorsque différents problèmes se posent et pour développer une approche sur mesure en fonction du résident en question. De plus, dans la majorité des descriptions de tâches, la médiation et la résolution des conflits figurent parmi les compétences/qualifications préalables à l'exercice de la fonction. Cela permet à la plupart des coordonnateurs des relations avec les locataires de diriger de manière experte dans ce domaine et de ne faire appel au soutien d'un gestionnaire de l'habitation qu'en cas de besoin.<br><br>Ce type de travail nécessite du temps et de l'espace que les gestionnaires de l'habitation n'ont souvent pas, compte tenu de la longue liste d'autres tâches qui leur incombent. Les coordonnateurs des relations avec les locataires sont en mesure d'effectuer la majeure partie du travail lié à la |

| | | |
|---|---|---|
| | • Assurer la prévention des conflits et la médiation<br>• Identifie et communique au responsable du logement les situations d'urgence nécessitant une attention immédiate. | gestion des problèmes, tout en signalant les incidents au gestionnaire de l'habitation et en faisant remonter les conflits jugés hors de leur champ de responsabilité (ou conformément à la politique et aux procédures). Si une communauté ne dispose pas d'un coordonnateur des relations avec les locataires, cette responsabilité incombe au gestionnaire de l'habitation, et il est alors probable que les problèmes ne reçoivent pas le même degré d'attention ou de gestion que s'ils étaient gérés par une personne dédiée. |

## Annexe D - Analyse de la description de tâches de l'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation

Le tableau suivant présente notre évaluation des fonctions essentielles de l'adjoint.e administratif.ve en matière d'habitation et des responsabilités qui y sont associées. Les observations ont contribué à l'élaboration d'une description de tâches standardisée pour cette fonction, comme indiqué dans la section X du présent rapport.

| Fonction | Description/Responsabilités | Observations |
|---|---|---|
| **Admission et décharge** | • Traite les nouvelles demandes et les soumet au gestionnaire de l'habitation.<br>• Aider les candidats dans la procédure de demande et expliquer les responsabilités des locataires.<br>• Assembler les dossiers de location<br>• Informer sur les dépôts de garantie et les loyers mensuels<br>• Inspections complètes à l'arrivée et au départ | Les fonctions d'accueil et de sortie se chevauchent entre l'adjoint.e en matière d'habitation et le coordonnateur des relations avec les locataires. Cela ne signifie pas que deux personnes remplissent les mêmes fonctions au sein d'une communauté, mais plutôt qu'une organisation n'a généralement qu'une seule de ces deux fonctions, qui remplit alors les fonctions des deux.<br><br>Dans la majorité des cas, les programmes d'habitation dans les réserves ont plus souvent des rôles administratifs que des coordonnateurs des relations avec les locataires. Les responsabilités administratives décrites à gauche figurent parmi les fonctions les plus fréquemment affichées dans les descriptions de tâches examinées et aident grandement le gestionnaire de l'habitation à préparer la transition des locataires dans les logements et à les quitter. Là où il y a un chevauchement explicite entre l'administration et les relations avec les locataires, c'est dans l'assistance et l'éducation concernant les demandes et les exigences en matière de loyer. D'autres tâches sur le terrain, telles que les inspections, peuvent également être effectuées par un coordonnateur des relations avec les locataires, qui a pris le temps de développer des relations avec les locataires et qui peut donc trouver plus confortable de leur confier les inspections. |
| **Soutien administratif** | • Effectuer la saisie de données, le classement, la numérisation et la photocopie de documents.<br>• Répondre aux demandes de renseignements par courrier | Dans toutes les descriptions de tâches examinées, y compris celles d'autres secteurs comparables, le soutien administratif est décrit comme une fonction essentielle de l'adjoint.e de programme d'habitation. Les programmes d'habitation dans les réserves doivent tenir à jour de nombreux |

| | | |
|---|---|---|
| | électronique, par téléphone ou en personne<br>• Développer et maintenir un système d'archivage<br>• Maintenir les fournitures de bureau et l'inventaire<br>• Coordonner le flux d'informations provenant de différents services<br>• Rapprocher les feuilles de temps<br>• Tenir et réviser les dossiers des locataires | documents et dossiers et assurer la coordination des informations envoyées et reçues par le service approprié.<br><br>Il est essentiel que la personne recrutée pour ce poste ait d'excellentes compétences en matière d'organisation et de communication. Cette fonction relève directement du gestionnaire de l'habitation, ce qui lui permet de rester coordonnée et au courant des informations nécessaires pour prendre des décisions clés concernant les programmes dans les réserves et les situations des locataires. |
| **Programmation et coordination** | • Coordonner la logistique des réunions, y compris l'organisation des lieux et la préparation du matériel.<br>• Gérer les calendriers du bureau<br>• Participer à des réunions pour apporter un soutien administratif | En plus de la gestion des dossiers et les tâches d'accueil, les adjoints.es administratifs.ves en matière d'habitation s'occupent également de la majeure partie de la programmation et de la coordination des réunions pour le personnel du programme d'habitation. Il s'agit notamment des réunions avec les locataires et avec les fournisseurs de services externes. Bien que la coordination incombe principalement au gestionnaire de l'habitation, les adjoints.es administratifs.ves en en matière d'habitation soutiennent également les coordonnateurs des relations avec les locataires et les gestionnaires de l'entretien lorsque ces fonctions sont présentes au sein de l'organisation. |
| **Soutien à l'entretien** | • Recevoir les appels d'entretien des locataires et les notifier en conséquence<br>• Tenir un registre des demandes d'entretien<br>• Préparer les ordres de travail pour la réparation des unités locatives | Comme nous l'avons mentionné plus haut, une grande partie des descriptions de tâches font référence à la prestation d'un soutien au service d'entretien. Au cours des entrevues, les gestionnaires des programmes d'habitation dans les réserves ont indiqué que le rôle de l'adjoint.e à l'entretien consiste généralement à aider le gestionnaire de l'entretien à effectuer des réparations. Il est donc nécessaire que l'entretien soit soutenu sur le plan administratif, ce qui explique pourquoi la fonction de soutien à |

| | | |
|---|---|---|
| | • Contacter les vendeurs pour organiser les réparations et les services pour les locataires | l'entretien apparaît si souvent dans les descriptions de tâches des adjoints.es aux programmes d'habitation.<br><br>Certaines descriptions de tâches ne mentionnent pas le soutien à l'entretien comme une fonction de l'adjoint.e administratif.ve en en matière d'habitation. Dans ce cas, soit la communauté disposait d'un coordonnateur de l'entretien, soit le gestionnaire de l'entretien assumait lui-même une partie des tâches administratives. |
| **Soutien à l'intégration** | • Participer au processus de sélection des nouveaux embauchés, y compris à la formation.<br>• Organiser / assurer l'intégration du personnel dans les programmes d'habitation<br>• Soutenir l'orientation des nouveaux locataires | La majorité des descriptions de tâches des adjoints.es administratifs.ves en en matière d'habitation font référence à l'aide à l'intégration, tant pour les nouveaux embauchés que pour les nouveaux locataires. Après une évaluation plus approfondie de ces deux responsabilités, les recherches ont montré que lorsqu'un coordonnateur des relations avec les locataires était présent dans l'organisation, cette dernière responsabilité lui incombait. En revanche, l'orientation des nouveaux employés relevait presque exclusivement de l'administration de l'habitation, avec le soutien du gestionnaire de l'habitation. Cette responsabilité est adaptée à cette fonction, étant donné qu'elle est exposée à de nombreux services et au fonctionnement interne de l'organisation. |
| **Soutien aux contrats** | • Superviser et contrôler les contrats en cours<br>• Préparer les appels d'offres et veiller à ce que tous les contrats fassent l'objet d'un appel d'offres concurrentiel. | L'adjoint.e administratif.ve en en matière d'habitation joue souvent un rôle de soutien au gestionnaire de l'habitation en assurant le suivi des contrats et en s'assurant que les délais, les budgets et les attentes définis soient respectés. Il participe également à la préparation des appels d'offres, qui sont ensuite examinés et distribués par un gestionnaire de l'habitation ou de l'entretien. |
| **Collecte et administration des loyers** | • Recevoir et comptabiliser les loyers<br>• Préparer les dépôts bancaires<br>• S'assurer que les rapprochements de loyers soient à jour. | La fonction de perception et d'administration des loyers relève à la fois d'un adjoint.e de programme d'habitation et d'un coordonnateur des relations avec les locataires. La différence entre ces deux fonctions est que l'adjoint.e administratif.ve en en matière d'habitation devrait être responsable de la |

| | | |
|---|---|---|
| | • Identifier les arriérés des locataires et distribuer les lettres de recouvrement | paperasserie : documentation, rapprochement, rapports. Le coordonnateur des relations avec les locataires, quant à lui, doit soutenir l'adjoint.e de programme en cas de difficulté à percevoir les loyers ou à assurer le suivi des arriérés en effectuant des visites personnelles à domicile ; il s'agit là d'un travail davantage axé sur les relations qui doit être effectué par les personnes qui entretiennent ces relations, tandis que la coordination et l'administration des paiements doivent être confiées conjointement au service financier et à l'adjoint.e administratif.ve en en matière d'habitation. |

## Annexe E - Analyse de la description du poste de gestionnaire de l'entretien

Le tableau suivant présente notre évaluation des fonctions essentielles du gestionnaire de l'entretien et des responsabilités qui y sont associées. Les observations ont contribué à l'élaboration d'une description de tâches normalisée pour ce rôle, comme indiqué dans la section X du présent rapport.

| Fonction | Description/Responsabilités | Observations |
|---|---|---|
| **Gestion d'équipe** | • Soutenir les subordonnés directs par le biais du mentorat, de l'orientation, du coaching et du développement professionnel.<br>• Participe au recrutement, à la fidélisation et à la supervision de la gestion du rendement.<br>• Agir en tant que ressource technique et de formation pour l'équipe de l'entretien. | Comme indiqué ci-dessus, les gestionnaires de l'entretien supervisent et gèrent souvent une équipe de personnel exerçant différents métiers. En tant que gestionnaire de l'entretien, il lui incombe d'encadrer et de guider les employés les moins expérimentés et de soutenir leur développement professionnel. L'un des avantages d'un développement professionnel solide au sein de l'équipe d'entretien est la possibilité de mettre en place un plan de succession qui dépend moins des entrepreneurs externes et des travaux publics et qui permet à la communauté de conserver les travailleurs qualifiés. En fait, lorsqu'on leur a demandé quel était le nombre d'employés souhaités dans les domaines du logement et de l'entretien, les besoins en personnel d'entretien étaient plus de deux fois supérieurs à ceux du logement (72 contre 146 respectivement). Il est donc très important de disposer d'un mentorat et d'une orientation solides pour constituer la liste interne des talents en matière d'entretien pour les programmes d'habitation dans les réserves. |

| | | |
|---|---|---|
| **Demande générale en matière d'entretien** | • S'assurer du respect des normes de sécurité et des politiques et procédures opérationnelles.<br>• S'assurer de la mise en œuvre des activités de maintenance dans les délais impartis<br>• Planifier et identifier les projets d'investissement<br>• Coordonner et contrôler le programme d'entretien préventif<br>• Réparation des installations et systèmes de plomberie<br>• Les petites réparations électriques<br>• Assurer l'entretien des équipements mécaniques et de chauffage<br>• Surveillance et l'ajustement des systèmes de bâtiment<br>• Réparation ou installation de murs et de sols intérieurs<br>• Petites réparations de menuiserie et de maçonnerie<br>• Nettoyage, le cas échéant | Les gestionnaires de l'entretien ont une liste de tâches typiques associées à des tâches d'entretien connues. En tant que gestionnaire, leur rôle consiste à superviser leur personnel pour que ces tâches de routine soient effectuées en toute sécurité et dans les délais impartis, tout en s'assurant que la qualité soit maintenue et à ce que les locataires se sentent écoutés et considérés comme prioritaires.<br><br>Les gestionnaires de l'entretien ne peuvent pas être présents sur tous les sites et donnent souvent à leur personnel les moyens de gérer les tâches d'entretien planifiées tout en supervisant les activités hautement prioritaires qui nécessitent un leadership et une expérience en matière d'entretien. Cela dit, certaines communautés ont besoin de préposés.ées d'entretien, laissant les gestionnaires assumer certaines des tâches d'entretien les plus courantes ou sous-traitant le travail. |
| **Entretien réactif** | • Répondre aux demandes d'entretien d'urgence<br>• Participer au roulement sur appel pour les demandes d'entretien en dehors des heures de travail.<br>• Établir des priorités et assigner des activités de travail | En plus de l'entretien planifié, les gestionnaires de l'entretien doivent être proactifs pour atténuer les demandes d'entretien d'urgence et réagir rapidement aux situations qui se présentent. Les gestionnaires de l'entretien ont parfois mis en place des plans pour s'assurer que les ressources sont disponibles pour résoudre les problèmes dès qu'ils surviennent, et ont également un plan d'entretien préventif pour tenter de limiter le nombre de situations d'urgence. |

| | | |
|---|---|---|
| **Services de conseil aux locataires** | • Conseiller les locataires sur les questions d'entretien<br>• Interagir au quotidien avec les locataires et d'autres groupes d'intérêt | Les gestionnaires de l'entretien sont des personnes de terrain qui passent beaucoup de temps à discuter avec les locataires de leurs besoins en matière de logement, des problèmes qu'ils rencontrent et même à les informer sur des sujets tels que l'entretien préventif et le nettoyage. Ils sont donc bien placés pour conseiller les locataires sur les questions d'entretien et pour faire le point sur les problèmes de la communauté dans son ensemble afin d'établir des plans et des calendriers d'entretien appropriés. |
| **Inspection de l'unité** | • Effectuer des inspections des biens immobiliers et s'assurer que des mesures correctives soient programmées si nécessaire.<br>• Documenter les problèmes liés à la location et en rend compte aux services aux résidents, le cas échéant | Comme pour les trois autres fonctions, les gestionnaires de l'entretien ont également une tâche d'inspection des logements dans leur description de tâches. Les études montrent que les gestionnaires de l'entretien ont cette tâche dans leurs attributions afin de garantir une surveillance approfondie des différents logements locatifs et de leur état de réparation. Toutefois, il est également courant que cette tâche soit déléguée aux préposés.ées d'entretien, ce qui est d'autant plus vrai dans les grandes communautés qui comptent un plus grand nombre de logements. |
| **Gestion des contrats** | • Coordonner et superviser le travail des prestataires extérieurs.<br>• Contrôler et respecter toutes les pratiques standard en matière de santé et de sécurité, les réglementations et les accords de niveau de service.<br>• Gérer les contrats et contrôler la qualité de la prestation de services | Dans le cadre de leurs fonctions, les gestionnaires de l'entretien doivent souvent superviser les entrepreneurs et gérer les contrats. Comme nous l'avons déjà mentionné, il est difficile pour les programmes d'habitation dans les réserves de conserver des travailleurs d'entretien qualifiés, car les salaires sont souvent plus compétitifs dans le secteur privé, ou bien les employés sont débauchés par d'autres communautés. Pour compenser le nombre limité d'employés d'entretien à temps plein, les gestionnaires de l'entretien se tournent souvent vers les travaux publics et/ou les entrepreneurs externes, ce qui signifie qu'une bonne partie de leur rôle consiste à gérer les contrats et à obtenir des services. |
| **Administration** | • Maintenir un inventaire adéquat des fournitures et des commandes de matériel | Dans de nombreuses descriptions de tâches, les gestionnaires de l'entretien exercent des fonctions administratives. Il convient toutefois de préciser que la majorité des tâches administratives concernent l'examen et l'approbation de documents, tandis que les adjoints.es administratifs.ves s'acquittent de la |

| | | |
|---|---|---|
| | • S'assurer de l'exécution des ordres de travail d'entretien<br>• Examiner et approuver les factures<br>• Faciliter les renouvellements annuels des assurances et superviser les demandes d'indemnisation.<br>• Gérer la liste des fournisseurs approuvés et obtenir des devis si nécessaire. | charge de travail opérationnelle. Lorsqu'il n'y a pas d'adjoints.es administratifs.ves, la responsabilité incombe alors au gestionnaire de l'entretien, ce qui ajoute à sa capacité déjà limitée d'exécuter ses tâches et d'établir des priorités pour les principales tâches d'entretien. |

## Annexe F - Lignes directrices pour l'élaboration et la gestion des échelles de salaires

Les échelles salariales aident les organisations à contrôler les dépenses salariales et à garantir l'équité salariale au sein du personnel. Il est essentiel que les programmes d'habitation dans les réserves expliquent de façon rationnelle pourquoi leurs employés sont payés à un certain taux, et qu'ils définissent des échelles salariales pour y parvenir. Vous trouverez ci-dessous un guide destiné à aider le personnel des programmes d'habitation dans les réserves à élaborer des grilles salariales pour les différents rôles au sein de leur organisation.

| Étape | Description | Extrant |
|---|---|---|
| **Déterminer la philosophie de votre programme en matière de rémunération** | Quelle est l'approche ou la philosophie de votre programme d'habitation en matière de rémunération ? Les organisations peuvent choisir d'être **principale, décalée ou équivalente sur le marché** lorsqu'elles rémunèrent leurs employés.<br><br>● Principale : vous payez plus pour les emplois que vos concurrents - c'est typiquement le cas lorsque vous voulez obtenir un avantage concurrentiel sur les autres afin de retenir les talents au sein de votre organisation.<br>● Décalée : vous payez moins que les taux du marché. Il ne s'agit généralement pas d'une stratégie choisie, mais d'un symptôme de problèmes de financement.<br>● Équivalente : vous faites correspondre vos concurrents afin d'assurer la cohérence des programmes d'habitation dans les réserves qui présentent des caractéristiques similaires telles que la taille, la géographie, etc. | Décidez de votre philosophie idéale en matière de rémunération (principale, décalée ou équivalente).<br><br>Demandez-vous si vous souhaitez appliquer cette philosophie à toutes les fonctions ou si certaines fonctions particulières requièrent des philosophies différentes en raison de leur demande/importance au sein de la communauté (p. ex., un gestionnaire de l'habitation très expérimenté est essentiel aux opérations et la compensation suit une approche principale, tandis qu'un gestionnaire de l'entretien est moins demandé et suit une approche équivalente).<br><br>La direction doit adhérer à cette philosophie et l'utiliser pour prendre des décisions en matière de rémunération. |
| **Effectuer une analyse de l'emploi** | Recueillir, documenter et analyser des informations sur les différents rôles des programmes dans les réserves afin de déterminer : | Servez-vous de l'analyse faite dans ce rapport (les descriptions de tâches et les annexes B à E) comme point de départ. Ajoutez tout détail supplémentaire |

| | | |
|---|---|---|
| | • Les activités et les responsabilités qu'il comprend<br>• Son importance relative par rapport aux autres emplois<br>• Qualifications et compétences requises pour exercer l'emploi<br>• Les conditions dans lesquelles le travail est effectué | en fonction des spécificités de vos besoins en matière de programmation dans les réserves.<br><br>Le cas échéant, procédez à cette analyse pour toutes les fonctions supplémentaires nécessaires à l'établissement des grilles salariales. Vous pouvez le faire par le biais d'enquêtes, d'entrevues avec les employés et/ou de recherches.<br><br>Utilisez ce modèle d'analyse de poste pour vous aider à démarrer ! N'utilisez que les sections utiles à votre analyse. |
| **Regroupement en familles d'emplois** | Une fois que vous avez élaboré des descriptions de tâches actuelles et précises, il est temps de regrouper ces emplois en différentes familles. Par exemple : une organisation peut avoir une famille d'emplois administratifs, une famille d'emplois d'entretien et une famille d'emplois de gestion. | En vous basant sur l'organigramme de votre programme d'habitation dans les réserves, regroupez les rôles que vous avez évalués en familles qui correspondent à votre organisation. |
| **Classer les postes à l'aide d'une méthode d'évaluation des emplois** | Un processus d'évaluation des emplois est utilisé pour classer les emplois - et non les personnes qui les occupent - en fonction de leur contenu, afin de démontrer la valeur relative et le niveau de responsabilité de tous les emplois les uns par rapport aux autres. Les deux méthodes d'évaluation les plus courantes sont les suivantes :<br><br>**Méthode par points :**<br>Utilisez les facteurs liés à l'emploi, tels que les compétences, la formation, les efforts, l'expérience, etc., et attribuez une pondération / des points en fonction de l'importance de ce facteur dans l'emploi. En d'autres termes, les emplois ayant plus de points ont plus de valeur et seront mieux rémunérés que les emplois ayant moins de points.<br><br>**Méthode de classement :** | Déterminez la méthode que vous souhaitez utiliser pour déterminer la hiérarchie des rémunérations.<br><br>N'oubliez pas : si vous êtes une petite organisation, il est courant d'utiliser une méthode de classement. Toutefois, si vous avez plus de personnel, une méthode de classement plus rigoureuse peut s'avérer nécessaire. |

| | | |
|---|---|---|
| | Cette méthode est plus simpliste et souvent utilisée dans les organisations comptant moins d'emplois. Il suffit de classer les emplois dans une hiérarchie en fonction de leur valeur, tant au sein de leur famille qu'à l'échelle de l'organisation. Plus vous êtes haut dans la hiérarchie, plus votre fonction est rémunérée. | |
| **Réaliser une étude de marché** | La réalisation d'une étude de marché vous permet de comprendre les salaires payés à des employés occupant des postes et des secteurs similaires. | Cette étape est recommandée, car elle vous permettra d'orienter vos choix en matière de rémunération (principale, décalée, équivalente) en fonction de ce qui se passe à l'extérieur ou dans le cadre de programmes d'habitation similaires dans les réserves. Elle vous aidera également à définir les échelles de salaires à l'étape suivante. |
| **Établir des échelles de salaires** | Établissez une échelle de rémunération minimale, moyenne et maximale pour chaque fonction concernée. Traditionnellement, une échelle salariale se situe entre 30 et 40 %. Les échelons salariaux les plus élevés (c'est-à-dire les cadres) auront une échelle plus large, et les échelons salariaux les plus bas auront l'échelle la plus étroite. | Sur la base de votre propre expérience, des taux de rémunération actuels et des études de marché sur les taux de rémunération, établissez votre point médian - il peut s'agir d'une moyenne de tous les chiffres que vous avez analysés pour une fonction donnée. Utilisez cette moyenne et appliquez ensuite la formule suivante :<br><br>Une échelle de 30 % :<br>Maximum = Point médian x 1,15<br>Minimum = Point médian x 0,85<br><br>Une échelle de 40 % :<br>Maximum = Point médian x 1,20<br>Minimum = Point médian x 0,8 |
| **Aligner les échelles sur les critères** | Déterminez les critères qui correspondent à vos échelles de salaires minimum, intermédiaire et maximum. Voici quelques éléments à prendre en considération :<br><br>• Nombre d'années d'expérience<br>• Nombre de subordonnés directs | Déterminez les critères que vous souhaitez prendre en compte dans vos échelles salariales - qu'est-ce qui est important pour vous de rémunérer ? Qu'est-ce que votre organisation valorise et reconnaît et qu'elle aimerait récompenser ? |

| | | |
|---|---|---|
| | • Le niveau de difficulté / de demande d'emploi<br>• Niveau de soutien<br>• Le nombre de fonctions (prenez également en compte les fonctions qui ne sont pas attribuées à la fonction, mais qui sont exercées en lieu et place d'un poste vacant) | Une fois que vous avez déterminé vos critères, appliquez-y des chiffres. Par exemple, si le nombre d'années d'expérience est un critère, de combien d'années un gestionnaire de l'habitation a-t-il besoin pour recevoir un salaire maximum ? Quels sont les autres critères à remplir pour obtenir le salaire maximum ? |

# Annexe G - Lignes directrices pour l'élaboration et la gestion des descriptions de tâches

Les descriptions de tâches sont des documents formels qui servent de processus de division des tâches afin de répartir la charge de travail. Les descriptions de tâches décrivent les principales responsabilités d'un poste et exposent les exigences spécifiques, notamment les connaissances, les aptitudes, les capacités et les compétences nécessaires à l'exécution efficace des tâches professionnelles. Il est important de revoir et d'évaluer régulièrement les descriptions de tâches afin de s'assurer qu'elles sont adaptées à un environnement de travail en constante évolution. Des descriptions de tâches précises sont également nécessaires pour le placement sur la grille salariale de l'organisation afin de garantir l'équité salariale dans l'ensemble de l'organisation.

Les lignes directrices ci-dessous ont pour but d'aider les gestionnaires de programmes d'habitation à développer et à gérer efficacement les emplois dans ce domaine.

| Les étapes | Description |
|---|---|
| **Description des tâches et analyse de l'emploi** | Des descriptions de tâches efficaces apportent une certitude quant aux attentes en matière de travail et facilitent le recrutement, la formation, la fixation de normes de rendement, le rendement élevé, l'évaluation du rendement et la rémunération.<br><br>L'analyse des emplois est la première étape de l'élaboration des descriptions de tâches. L'analyse des emplois relève de la responsabilité du gestionnaire du poste et des ressources humaines, ainsi que du titulaire du poste, le cas échéant. Il s'agit d'un processus solide de collecte de données sur les fonctions du poste et sur les connaissances, les compétences et les aptitudes (KSA) requises pour les exécuter efficacement. |
| **Effectuer une analyse de l'emploi** | Effectuer une analyse efficace de l'emploi :<br>• Pour les nouveaux postes, il convient de déterminer les besoins en examinant le plan stratégique et les objectifs de l'organisation.<br>• Pour les postes existants, identifier ceux qui nécessitent une analyse, c'est-à-dire une faible productivité qui peut être due aux KSA, au processus, à l'équipement, au soutien, etc.<br>• Recueillir et examiner les données pertinentes identifiées par le gestionnaire, les ressources humaines et/ou le titulaire du poste, le cas échéant. |
| **Déterminer le titre du poste** | Le titre du poste identifie clairement la fonction principale du poste.<br>• Il reflète la portée (niveau de responsabilité) du poste. |



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

| | |
|---|---|
| | • Il est cohérent avec les emplois d'un niveau de responsabilité similaire dans l'organigramme. |
| **Créer un résumé de l'emploi** | Le résumé du poste informe l'utilisateur de la raison d'être du poste, des relations de travail et comprend un résumé concis des principales responsabilités et tâches. |
| **Décrire les tâches et les responsabilités du poste** | La description du poste fournit des détails sur le contenu, le contexte et les exigences :<br>• Tâches et résultats.<br>• Qualifications (KSA) - formation, ordinateur, etc.<br>• Qualifications préférentielles, par exemple, Premières Nations et/ou expérience, etc.<br>• Compétences (générales) : jugement, résolution de problèmes, etc.<br>• Conditions de travail : physiques et mentales, conditions météorologiques, position debout ou assise, heures supplémentaires, déplacements, souci du détail, etc.<br>• Autres exigences : vérification des antécédents, permis de conduire, etc.<br>• Section de réception et d'accusé de réception |
| **Approbation de la description des tâches** | Les descriptions de tâches terminées devraient être :<br>• Examinées et approuvées par les ressources humaines.<br>• Examinées et approuvées par le superviseur du gestionnaire.<br>• Soumis au directeur exécutif/administrateur de la bande pour approbation finale. |
| **Mise en œuvre de la description des tâches** | La description de tâches approuvée est examinée en détail avec le titulaire du poste par son supérieur hiérarchique. La description de tâches est ensuite signée et datée par les deux parties pour attester qu'elle a été examinée et que l'employé la comprend et l'accepte.<br>Un exemplaire signé est remis à l'employé et un autre est versé à son dossier. |
| **Gestion de la description des tâches** | La description des tâches doit être revue avec l'employé au moins une fois par an lors de l'examen de la gestion du rendement et, le cas échéant, pour s'assurer de son exactitude.<br>La description des tâches doit ensuite être révisée pour refléter les changements importants apportés aux tâches ou aux responsabilités du poste. |
| **Évaluation de l'emploi** | Lorsque des changements importants sont apportés à une description des tâches, une évaluation du poste est nécessaire. Dans ce cas, une |



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0
info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114

| | |
|---|---|
| | évaluation de l'emploi est effectuée pour s'assurer que la description révisée des tâches est placée au niveau approprié de la grille des salaires afin de rémunérer les employés de manière équitable pour leur travail et de garantir l'équité salariale.<br><br>Les deux méthodes d'évaluation de l'emploi les plus courantes sont les suivantes :<br><br>**Méthode par points :**<br><br>Examinez les facteurs liés à l'emploi, tels que les compétences, la formation, les efforts, l'expérience, etc., et attribuez des points en fonction de l'importance de ces facteurs dans l'emploi. En d'autres termes, les emplois ayant plus de points ont plus de valeur et seront mieux rémunérés que les emplois ayant moins de points.<br><br>**Méthode de classement :**<br><br>Cette méthode est plus simpliste et souvent utilisée dans les organisations comptant moins d'emplois. Il suffit de classer les emplois dans une hiérarchie en fonction de leur valeur, tant au sein de leur famille qu'à l'échelle de l'organisation. Plus vous êtes haut dans la hiérarchie, plus votre fonction est rémunérée. |
| **Appliquer les résultats de l'évaluation de l'emploi** | Si le résultat de l'évaluation de l'emploi ne nécessite pas un placement à un niveau supérieur, il convient d'augmenter le salaire du titulaire du poste pour qu'il atteigne au moins le minimum du niveau supérieur suivant. En fonction du salaire actuel de l'employé ou de l'impact de la révision, l'augmentation peut aller de 5 à 10 % et être examinée au cas par cas.<br><br>Si le résultat de l'évaluation de l'emploi ne nécessite pas un placement à un niveau supérieur, il peut néanmoins être approprié d'augmenter le salaire du titulaire du poste jusqu'à 5 %, en fonction de la nature matérielle de la révision de l'emploi. |



Unit #1 473 Kokomis Inamo
Pikwakanagan, ON
K0J 1X0

info@fnhpa.ca
(613) 702-4498
1-800-360-6114