

Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations

Ressources nécessaires à la gestion efficace de
l'habitation des Premières Nations dans les réserves





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 cet important travail.

Nous souhaitons également remercier les 56 Premières Nations et les 8 organisations urbaines 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 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
1. Résumé	3
2. Introduction	6
A. Contexte	6
B. À propos de l'Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations Mandat et priorités de l'APHPN	6 9
C. Portée du projet	11
3. Méthodologie	11
A. Méthodologies utilisées	12
B. Limitations et restrictions	13
4. Une perspective fédérale - Le secteur de l'habitation au Canada	14
A. Introduction	14
B. Une histoire des programmes d'habitation dans les réserves au Canada	15
C. La stratégie nationale sur le logement	17
D. Aller de l'avant - le rôle de l'APHPN dans la résolution de la crise de l'habitation des Premières Nations	17
5. Constatations à l'état actuel	19
A. Introduction	19
B. Données quantitatives des organisations et communautés interrogées	19
C. Changement fondamental - Le bien-être dans les communautés des Premières Nations	22
D. Résultats de l'état actuel des défis en matière d'habitation dans les réserves	23
1. Capacité des ressources humaines	23
Rôles et ressources	23
Relations avec les locataires	26
Recrutement et fidélisation	27
Formation et éducation	28
2. Planification	29
3. Politique	30
4. Entretien	30
5. Accords de financement	31
6. Budgets d'investissement basés sur les bandes	31
7. Perception des revenus locatifs et des réparations	32



8.	Gestion de l'information et des dossiers	32
E.	Résumé de l'état actuel	32
6.	Recommandations	33
A.	Introduction	33
B.	Recommandations	34
I.	Financement	34
II.	Éducation et formation	35
III.	Normes nationales	36
IV.	Plans et développement de stratégies	37
V.	Renforcer le bien-être de la communauté par des mesures de soutien au bien-être	39
VI.	Sensibilisation	41
7.	Prochaines étapes	41
8.	Bibliographie	43





1. Résumé

Au fil des décennies, de nombreux rapports sur l'habitation des Premières Nations dans les réserves ont dressé un portrait cohérent des privations. Le présent rapport vient s'ajouter à ceux-ci.

D'emblée, il est essentiel de souligner le manque de cohérence et la rareté des données fournies aux chercheurs lors de leur examen des programmes d'habitation dans les réserves. C'est pourquoi le présent rapport est de nature préliminaire. Il a pour but d'aider à jeter les bases d'une solution à la crise du logement des Premières Nations au Canada, où de nombreux professionnels de l'habitation des Premières Nations sont pris au piège d'une série de paradoxes cruels : ils disposent d'un grand nombre de chômeurs, mais peinent à trouver des travailleurs pour occuper les postes vacants de leur personnel d'habitation. La demande de leurs services augmente, tout comme leur parc de logements. Cependant, alors que les Premières Nations consacrent une plus grande partie de leurs ressources financières limitées à la construction de logements, elles se retrouvent avec une réserve de ressources financières de plus en plus réduite pour fournir les services de soutien dont leurs membres, de plus en plus nombreux, ont besoin. Année après année, le personnel chargé de l'habitation doit faire plus avec moins. Année après année, les administrateurs de l'habitation jonglent avec les crises quotidiennes qui les tiennent trop occupés pour s'attaquer aux racines de ces crises par une planification à long terme et des actions stratégiques soutenues. Telle est la vie normale dans les communautés, et le problème avec la vie normale, c'est qu'elle ne fait qu'empirer.

COVID-19 et l'inflation postpandémique font que les services d'habitation ont de plus en plus de mal à supporter leurs charges croissantes. Le personnel vieillit et, dans de trop nombreux cas, ils manquent de ressources pour recruter des jeunes afin de les remplacer. Le coût des matériaux de construction est monté en flèche, tout comme le prix de la main-d'œuvre. Les conditions de santé mentale dans les communautés des Premières Nations ont été encore plus compromises par les événements de ces trois dernières années.

Les dons, les forces, les talents et les richesses des peuples des Premières Nations sont noyés dans des crises persistantes. Quelque part au loin, il y a une meilleure vie et une meilleure communauté. Quelque part sur la route se trouve la pleine expression du bien-être, de la fierté, de la dignité et de la force. Mais les communautés des Premières Nations sont souvent trop embourbées dans l'instant présent pour avoir le luxe de regarder vers l'avenir. Le thème récurrent de ce rapport est que le personnel de l'habitation est surchargé, surchargé de défis et épuisé - émotionnellement et physiquement. Il n'a pas été facile de joindre les participants au téléphone : décès, suicides, maladies - ces événements banals chez les Premières Nations ont été rencontrés quotidiennement et ont constitué un défi pour la réalisation de ce projet.



La vérité sur les travailleurs de l'habitation communautaire des Premières Nations, et sur les travailleurs communautaires en général, c'est que nombre d'entre eux sont idéalistes, engagés et animés d'un sens du devoir. Plusieurs gestionnaires ont avoué franchement qu'ils pouvaient gagner beaucoup plus d'argent à l'extérieur de leur Première Nation, et qu'ils l'avaient fait à une certaine époque. Mais le désir de rentrer chez eux et de donner en retour les a contraints à absorber les baisses de salaire et la perte d'avantages et d'opportunités qu'implique le retour au pays. Le travail communautaire est peu glorieux et peu reconnu.

Il est courant d'attribuer les problèmes sociaux à la pauvreté, mais dans de nombreux cas, ils sont dus à l'externalisation des services, qui a des répercussions sur les possibilités d'emploi et de revenu des communautés. L'argent circule des Premières Nations vers les vendeurs et les artisans extérieurs et est devenu un secteur d'activité pour les entrepreneurs. Les programmes d'habitation ont besoin de plus d'argent, et ils en ont besoin maintenant, mais à long terme, ils auront besoin d'un autre type de réflexion et d'un autre modèle d'entreprise. Les gestionnaires d'habitation le savent et le veulent aussi. Ils savent que les anciens modes de pensée, combinés à des accords de financement opaques et arbitraires, leur font obstacle. Ils savent que l'habitation doit être gérée comme une entreprise.

Les communautés des Premières Nations savent que l'abus de substances tue leur peuple et que les traumatismes intergénérationnels sont à l'origine de cette douleur. Pour répondre aux besoins de l'avenir, les communautés devront élaborer **une stratégie de bien-être holistique à l'échelle de la communauté**. Les réalités de la santé mentale exercent une pression énorme sur les ressources en matière d'habitation, qu'il s'agisse de la dégradation du parc immobilier, du non-paiement des loyers ou de la sécurité des employés. Peu d'aspects de ce rapport ne sont pas concernés par la santé mentale. La guérison aidera à relever les nombreux défis identifiés par les professionnels de l'habitation. S'ils parviennent à promouvoir le bien-être de leur population, les communautés en difficulté verront les talents et les dons innés de leurs membres contribuer davantage au bien collectif. Elles auront plus de personnes qualifiées à employer. Elles auront plus de revenus à investir.

L'absence de **planification stratégique et de succession** à long terme est un autre thème majeur de cet examen. Cette situation résulte en partie de l'inefficacité des systèmes et des pratiques de gouvernance. Le chef et le conseil ne séparent pas nécessairement les fonctions de gouvernance et de gestion, et la distinction n'est pas nécessairement appréciée. Les affaires constituent un autre obstacle. Trop de communautés fonctionnent en mode de survie et sont obligées de choisir les priorités les plus brûlantes, l'habitation étant souvent perdue dans ce processus. Les personnes et les tâches ne s'alignent pas sur les priorités stratégiques partagées et coordonnées de la communauté. Personne ne s'occupe de la vue d'ensemble et de la vision d'un avenir meilleur. Les gens sont divisés, isolés et, surtout, épuisés. Et parce que peu de choses changent, peu de choses changent.



Les régimes et les formules de financement doivent s'inspirer des priorités stratégiques à long terme des communautés des Premières Nations, s'y aligner et les soutenir. Un autre thème majeur du rapport est que les communautés ont besoin **d'accords de financement significatifs, flexibles et transparents** qui respectent les réalités, les besoins et les aspirations des communautés. Elles s'attendent raisonnablement à ce que les gouvernements travaillent avec elles dans le cadre d'un partenariat de collaboration qui place leur réalité au premier plan.

Enfin et surtout, les gestionnaires d'habitation affirment clairement qu'ils ont besoin de ressources supplémentaires ciblées pour recruter et **certifier davantage de personnes de métier qualifiées et pour embaucher davantage de gestionnaires d'habitation, de personnel d'entretien, d'inspecteurs, de professionnels du bien-être et de personnel de soutien administratif**. Le manque de personnel et de travailleurs dans ces domaines spécifiques est une préoccupation majeure.

Une dernière remarque : certaines des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête ne connaissaient pas l'Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations. L'APHPN joue certainement un rôle important et nécessaire dans la mise en œuvre de certaines des recommandations de ce rapport, en particulier en ce qui concerne la formation, la certification et le soutien direct aux communautés des Premières Nations par l'établissement de normes nationales en matière d'habitation et d'outils de gestion et d'exploitation pour soutenir leur travail. Il est clair, cependant, que l'APHPN doit accélérer sa stratégie de sensibilisation pour atteindre les professionnels de l'habitation des Premières Nations partout au pays avec sa proposition de valeur convaincante. Cette étude devrait être le début d'une conversation plus large et plus complète. À l'avenir, les résultats de cette recherche serviront à déterminer des modèles de prestation optimale de programmes et de services d'habitation en déterminant le niveau approprié de ressources humaines et financières nécessaires à la gestion efficace de l'habitation des Premières Nations dans les réserves au Canada.

2. Introduction

A. Contexte

L'Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations (APHPN) a lancé plusieurs activités de développement des capacités au cours des dernières années afin d'améliorer la gestion de l'habitation et le soutien d'exploitation pour les communautés des Premières Nations. Tout au long de ces travaux, un consensus s'est dégagé sur le fait qu'il ne suffit pas d'augmenter le financement pour améliorer les capacités locales. Il faudra une approche intégrée qui améliore le renforcement des capacités des portefeuilles d'habitation des Premières Nations dans les réserves, de leur personnel et de leurs dirigeants, afin d'apporter des changements significatifs et durables.

Grâce aux efforts continus de l'APHPN, plusieurs mécanismes de renforcement des capacités et normes de pratique ont été établis : Code de déontologie et normes de conduite éthique ; analyse du programme d'études sur l'habitation des Premières Nations ; normes de compétence ; normes et politique de certification ; cinq cours ; contenu d'un programme d'apprentissage et d'évaluation préalables ; cours et webinaires de démarrage et de prestation ; et un centre de connaissances en pleine expansion.

S'appuyant sur cet important travail, l'APHPN a réalisé un examen préliminaire du logement des Premières Nations afin de mieux comprendre les opérations et la gestion sur le terrain des programmes d'habitation dans les réserves. Le présent rapport est un résultat direct de cette recherche et fournit une série de recommandations pour améliorer la capacité et renforcer les programmes d'habitation en utilisant une approche progressive et intégrée d'une manière qui reconnaît les besoins uniques des communautés des Premières Nations. Pour en arriver à ces recommandations, des chercheurs certifiés par OCAP™ ont mené des activités de sensibilisation partout au Canada pour faire le point sur l'état actuel des programmes d'habitation des Premières Nations et tenir une séance de remue-méninges avec le personnel des programmes d'habitation pour discuter d'idées sur la voie à suivre. Le résultat de ce travail est une articulation de « où nous en sommes maintenant » et « où nous devrions être à l'avenir ». Ce rapport présente plusieurs recommandations visant à favoriser le passage de l'état actuel à l'état futur souhaité en mettant en place une feuille de route des principales activités et des prochaines étapes.

B. À propos de l'Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations

L'APHPN est une association professionnelle nationale à but non lucratif qui répond exclusivement aux besoins des personnes qui occupent ou aspirent à occuper des postes de gestion de l'habitation au sein d'organismes des Premières Nations. Elle est chargée d'offrir des possibilités de formation, de certification et de perfectionnement professionnel dans le domaine de l'habitation. Elle a été fondée le 15 novembre 2018 et officiellement incorporée le 1^{er} janvier 2019.

L'organisme s'est inspiré des activités et des leçons tirées du succès de l'AFOA Canada et de l'Association des gestionnaires en santé des Premières Nations. Ces deux organismes axés sur le renforcement des capacités et composés de membres sont engagés dans des activités liées à la certification et à l'éducation et ont fait d'importants progrès dans l'avancement des compétences et, par conséquent,



dans le renforcement des capacités. Le conseil d'administration de l'APHPN souhaite, au fil du temps, être aussi pertinent et performant que ces associations.

L'objectif de l'APHPN est d'accroître la capacité d'habitation des Premières Nations au Canada en fournissant un leadership pour soutenir les professionnels de l'habitation avec des services tels que le développement, la promotion et la fourniture de normes de qualité, les pratiques, la recherche, la certification, les services d'éducation et le réseautage. Les services sont fournis aux individus et aux organisations membres qui partagent l'objectif commun de l'association et qui répondent aux normes et aux critères établis par le conseil d'administration de l'APHPN.

Les professionnels de l'habitation sont des acteurs clés au sein de leurs communautés. Ils travaillent directement avec les membres de la communauté pour les aider à accéder à de nouvelles maisons et à de nouveaux logements et pour les aider à maintenir des maisons saines et sûres. Pour fonctionner efficacement, l'habitation des Premières Nations a besoin d'un personnel parfaitement formé dans chaque communauté pour répondre à tous les besoins connexes, y compris la formation et l'expérience nécessaires pour planifier, financer, construire, gérer et entretenir les biens du programme d'habitation. Pour garantir l'application de normes dans tous les domaines, il faut un organisme de renforcement des capacités des programmes d'habitation ayant une portée et un mandat nationaux pour offrir au personnel de l'habitation des possibilités d'apprentissage afin d'élargir leurs compétences pour répondre aux besoins de leurs opérations et de leurs communautés. L'APHPN a été créée à cette fin et dirige le développement des capacités pour l'habitation des Premières Nations à cet égard. L'APHPN a pour mandat d'aider les individus à apprendre et à appliquer de nouvelles connaissances et compétences, des normes et des pratiques exemplaires dans leurs emplois respectifs. L'APHPN a également pour mandat de fournir un soutien direct à ses Premières Nations membres, y compris l'élaboration d'objectifs stratégiques, l'élaboration et la mise en œuvre de plans de travail opérationnels et de gestion afin d'assurer la mise en œuvre de programmes d'habitation efficaces, durables et de qualité dans les communautés des Premières Nations.

À la suite de la résolution 57/2018 approuvée par l'Assemblée des Premières Nations (APN) et de la Stratégie nationale sur le logement et les infrastructures connexes des Premières Nations, le gouvernement fédéral a remis à l'APN une copie de son rapport de neuf pages intitulé « Analyse approfondie sur le logement des Premières Nations sur réserve », qui fait état de quatre défis majeurs dans le transfert aux Premières Nations de la garde, du contrôle et de la gestion des logements et des infrastructures.

L'un des principaux défis était la « *capacité de la gestion de l'habitation* », qui se lit comme suit : « *...(L) rôle du gestionnaire de l'habitation a été souligné comme étant essentiel pour accéder aux programmes fédéraux existants et nouveaux, pour l'exécution réussie des investissements en matière de logement, pour la bonne gouvernance et pour la gestion continue du portefeuille de logements. De nombreuses personnes ont souligné l'importance de veiller à ce que les communautés disposent de (gestionnaires de l'habitation), car ils sont ceux qui comprennent le mieux leurs besoins* ».

À cette fin, sept recommandations ont été formulées, dont trois sont directement applicables aux activités éducatives de l'APHPN :



« 3) Développer le soutien à la capacité de gouvernance, y compris les gestionnaires de l'habitation ; »

« 6) Utiliser stratégiquement les données pour soutenir les résultats, bâtir une meilleure base de données et soutenir le développement par les Premières Nations de leur propre base d'informations ; » et,

« 7) Intégrer des conclusions supplémentaires, y compris la promotion des meilleures pratiques et des innovations ».

Pour répondre pleinement à ces besoins essentiels en matière d'habitation et d'infrastructure des Premières Nations, l'APHPN doit être prête à jouer un rôle de soutien essentiel auprès de toutes les parties prenantes. À cette fin, l'APHPN crée et dispense l'éducation et la formation de base nécessaires pour aider le personnel de l'habitation à devenir des professionnels de l'habitation des Premières Nations (PHPN) compétents. La nature des compétences comprend des connaissances et des aptitudes qui permettront aux personnes qui suivent l'éducation et la formation de travailler également dans d'autres domaines de spécialisation au sein des Premières Nations.

En tant qu'association professionnelle à vocation nationale, l'APHPN fournit les types de services suivants :

- Compétences et normes éthiques
- Certification : approche régulière et apprentissage antérieur, cinq modules d'apprentissage formel comprenant un examen, et exigences permanentes en matière de maintien de la certification (perfectionnement professionnel).
- Une conférence nationale annuelle et une assemblée générale annuelle
- Ateliers et webinaires réguliers et à la demande
- Site web/médias sociaux/réseautage
- Service d'annonces d'emploi et autres aides à la carrière
- Publications
- Centre de connaissances du site web, avec des outils, des pratiques, des articles, des rapports, etc.
- Promotion du titre et de la profession
- Prix, bourses et réductions pour les membres

Voici quelques-unes des principales réalisations de l'APHPN depuis sa création :

- Élaboration de normes fondées sur les compétences et d'un parcours de formation professionnelle complet en vue de l'obtention d'un titre de professionnel de l'habitation des Premières Nations.
- « Comblé les lacunes » dans les domaines identifiés du développement des capacités, de l'éducation et de la formation pour l'habitation des Premières Nations.
- Donner une voix nationale à l'ensemble du personnel de gestion et d'administration travaillant dans l'habitation des Premières Nations.
- Être une association fiable et pertinente qui répond aux besoins de ses membres en développant des outils, des ressources, des ateliers, des webinaires et des publications pour soutenir les activités quotidiennes de ceux qui travaillent dans le secteur de l'habitation des Premières Nations.



- Poursuivre les partenariats avec d'autres associations qui soutiennent l'habitation des Premières Nations et fournir un soutien holistique dans le cadre de ces partenariats. Exemple : logement sain - PNHMA, sciences du bâtiment - ANABPN.

Mandat et priorités de l'APHPN

L'infographie suivante, à la page 9, décrit l'objectif de l'APHPN et les principaux domaines d'intérêt qui aident l'organisation à réaliser son mandat. Chacun de ces domaines d'intervention est lié aux recommandations de la section 6 du présent rapport, qui décrit comment l'APHPN peut soutenir les programmes d'habitation dans les réserves et renforcer la capacité des ressources afin d'aider les communautés des Premières Nations à bâtir un avenir meilleur.





FNHPA Mandate

The Association's purpose is to expand housing capacity for First Nations in Canada by providing leadership to support housing professionals with services such as developing, promoting and delivering quality standards, practices, research, certification, education services, and networking.

Specifically, FNHPA supports existing and future housing professionals in serving their communities by:



National Standards

Setting national standards for First Nations housing providers on-reserve



Education

Delivering housing management education and certification programs



Communication

Encouraging communication and knowledge sharing



Support

Offering direct support and access to First Nations housing professionals in Canada



Research

Undertaking relevant research aimed at identifying ways to improve First Nations on-reserve housing management in Canada

C. Portée du projet

Ce projet a entrepris un examen pancanadien des programmes locaux d'habitation dans les réserves afin de recueillir des informations de première main sur leurs opérations respectives, leurs défis, leurs réussites et la capacité dont ils ont besoin pour offrir leurs programmes et services de manière efficace. Pour mener à bien cette recherche, l'APHPN a engagé quatre chercheurs certifiés OCAP™ pour rencontrer les communautés des Premières Nations, soit virtuellement, soit par téléphone, en raison de contraintes de temps, de capacité et autres, afin de discuter de la gestion actuelle et de la capacité opérationnelle de leurs programmes d'habitation. Les résultats ont été analysés et regroupés afin de déterminer les modèles de cohérence et les particularités des programmes d'habitation dans les réserves à l'échelle nationale. À l'avenir, les résultats de cette recherche serviront à déterminer des modèles de prestation optimale des programmes et des services d'habitation en déterminant le niveau approprié de ressources humaines et financières nécessaires à la gestion efficace de l'habitation des Premières Nations dans les réserves à travers le Canada.

Les données contenues dans ce rapport sont le résultat de la portée des travaux suivant, tel qu'il a été fourni à chacun des chercheurs certifiés OCAP™ :

- Réaliser une **analyse de l'environnement** des conditions d'habitation actuelles dans les communautés locales en notant les politiques et les programmes d'habitation pertinents, les ressources humaines et financières impliquées, et la manière dont ils ont un impact sur les opérations et les conditions de l'habitation à l'échelle locale et régionale.
- Réaliser une **analyse documentaire** de la recherche sur l'habitation.
- **Sensibiliser** les responsables des communautés locales, les gestionnaires de l'habitation, les administrateurs et les travailleurs impliqués dans l'exploitation et l'entretien des logements.
- Réaliser un **examen** des politiques et de la mise en œuvre du programme d'habitation, des modalités de financement des opérations, du renforcement des capacités et de la disponibilité des ressources humaines dans le domaine de l'habitation, des relations entre propriétaires et locataires, de la gestion des actifs et des besoins en matière d'entretien.

En fin de compte, l'objectif de ce travail est de fournir à l'APHPN des données qualifiées pour soutenir le besoin d'engagements financiers accrus de la part du gouvernement fédéral. L'avantage global de ce projet pourrait donc être l'augmentation du financement de la gestion et des opérations pour les communautés des Premières Nations, et le soutien direct de l'APHPN par le biais de normes nationales sur l'habitation, de lignes directrices, de formation à la certification et de programmes de développement.

3. Méthodologie

Cette section donne un aperçu des méthodes utilisées pour recueillir les données. Un élément essentiel de cette recherche était d'en assurer l'exhaustivité afin de dresser un portrait global des programmes d'habitation dans les réserves dans les collectivités des Premières Nations du Canada. Le présent rapport s'appuie donc sur des méthodes quantitatives et qualitatives, comme nous l'expliquons ci-

dessous. De plus, il est important de souligner qu'avec de nombreuses initiatives de recherche, il y a des limites et des restrictions à l'étendue et à la profondeur des données recueillies, que nous avons articulées dans la section B.

A. Méthodologies utilisées

Dès le départ, il a été demandé aux chercheurs de procéder à un examen des documents contextuels, notamment :

- Politiques d'habitation ;
- Les politiques organisationnelles pertinentes ; et,
- 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 les autres organisations et institutions concernées.

Lorsque ces documents ont été fournis aux chercheurs, ils ont été examinés et pris en compte dans le cadre de la recherche globale de ce projet. Dans certains cas, ces documents (a) n'existaient pas, (b) n'ont pas pu être localisés ou (c) ne pouvaient pas être partagés en raison de restrictions liées à la protection de la vie privée. Dans ces cas, les informations relatives à ces documents ont été glanées (dans la mesure du possible) par le biais de conversations avec les personnes interrogées. L'objectif de cette étude était de réaliser une première analyse préliminaire de l'environnement des conditions d'habitation actuelles dans les communautés locales, en notant les politiques et programmes d'habitation pertinents, les ressources humaines et financières impliquées et la manière dont ils influencent les conditions de logement à l'échelle locale et régionale.

Après un examen de la documentation, un questionnaire a été envoyé aux répondants des communautés participantes afin de mieux comprendre les questions quantitatives telles que le nombre de maisons de bande, les effectifs et les postes, les budgets et le nombre d'employés supplémentaires nécessaires. Pour donner suite à ce questionnaire, les répondants ont été contactés par téléphone ou virtuellement pour recueillir des informations sur l'état actuel de l'habitation dans les réserves au sein de ces communautés. Ces discussions duraient généralement d'une heure à deux heures et demie. Les entrevues ont été influencées par la disponibilité des participants, qui était limitée par leur charge de travail et d'autres engagements, en particulier la préparation de la fin de l'année fiscale.

Les personnes interrogées étaient des responsables locaux, des gestionnaires et des gestionnaires d'habitation, des membres de la communauté et des travailleurs impliqués dans le fonctionnement et l'entretien des programmes d'habitation. Une série de questions a été préparée avant les conversations, notamment :

- *Qu'est-ce qui est positif, qu'est-ce qui vous plaît dans un aspect quelconque de votre travail, de votre organisation, de votre rôle ou de votre communauté ?*
- *Que faut-il faire mieux ou différemment ?*
- *Quels sont les obstacles qui empêchent de faire les choses mieux et différemment ?*
- *Si vous pouviez changer une chose, quelle serait-elle ?*

Grâce à ces conversations, nos chercheurs ont obtenu différents points de vue de la part de ceux qui participent aux programmes d'habitation communautaire - ce qui fonctionne, les lacunes et les recommandations pour améliorer la gestion et le fonctionnement de l'habitation des Premières Nations. Les données ont ensuite été examinées globalement dans les différentes régions et évaluées thématiquement pour découvrir les similitudes et les divergences en termes de forces, de défis et de recommandations d'amélioration (comme indiqué dans les sections 5 et 6 ci-dessous). Les résultats sont présentés sous forme de classement, du plus au moins rapporté. Une déclaration faite par dix répondants a donc plus de poids qu'une déclaration faite par huit, cinq ou un. Néanmoins, la seule personne interrogée peut en fait identifier une priorité essentielle pour cette communauté, ce lieu de travail ou ce département.

B. Limitations et restrictions

Plusieurs limitations et restrictions ont influencé directement ou indirectement le niveau de détail que les chercheurs ont pu collecter :

1. Capacités des communautés des Premières Nations

Un élément important de la sensibilisation est le temps et les ressources dont les communautés des Premières Nations ont besoin pour participer pleinement. Étant donné que de nombreuses communautés ne disposent pas de ressources suffisantes pour répondre à ces demandes, la sensibilisation peut s'avérer onéreuse pour les personnes à qui l'on demande de participer. En bref, de nombreuses communautés ne disposent pas des ressources humaines nécessaires pour répondre au nombre actuel de demandes d'information, sans parler du nombre d'employés possédant l'expérience et l'expertise nécessaires pour diriger ces initiatives. La charge de travail, le temps et les contraintes financières affectent également les taux de participation à la formation et au développement, que ce soit dans le secteur privé ou avec l'APHPN.

2. La fatigue due à la sensibilisation

Les demandes constantes de sensibilisation et la fatigue qui en résulte sont une 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.

3. Priorités émergentes

Dans toute organisation, des pressions concurrentes s'exercent sur le temps, le budget et les ressources. Lorsque les priorités changent, l'objectif d'une communauté des Premières Nations change également. À cet égard, les tentatives de sensibilisation ont été redéfinies et les temps de discussion ont été écourtés ou n'ont pas eu lieu dans le délai imparti pour le projet.

4. Calendrier des projets

Dans le cadre de cette initiative, le nombre de conversations approfondies dépendait du calendrier du projet. L'équipe de projet a pris la décision éclairée de recueillir des données auprès de 56 communautés des Premières Nations et de 8 organisations urbaines afin d'obtenir une compréhension de base de l'état actuel et de la trajectoire future. En moyenne, le taux de réponse

aux enquêtes se situe entre 5 % et 30 %. Sur les 634 communautés des Premières Nations reconnues au Canada, les 56 répondants représentent 9 %, ce qui se situe dans la moyenne. De plus, le taux de réponse aurait été beaucoup plus élevé si l'APHPN avait disposé de suffisamment de temps et de ressources pour la sensibilisation. À l'avenir, il sera important de continuer à mener des activités de sensibilisation auprès d'un plus grand nombre de communautés afin de s'assurer que celles qui souhaitent participer ont l'occasion de le faire.

5. Restrictions budgétaires

En raison de contraintes budgétaires, la sensibilisation n'a pas été réalisée en personne. Bien que les discussions virtuelles ou téléphoniques donnent 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.

6. 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 aux chercheurs parce que le personnel de l'habitation ne veut pas causer de dissensions au sein de son unité de travail. 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.

4. Une perspective fédérale - Le secteur de l'habitation au Canada

A. Introduction

Au Canada, le logement social est traditionnellement financé par plusieurs niveaux de gouvernement et par le biais d'accords multipartites complexes. Avant les années 1990, le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), assumait les responsabilités en matière d'administration et de financement du logement social et fournissait ces fonds aux provinces et aux territoires sur la base de différents accords de programme. Dans les années 1990, le gouvernement fédéral a commencé à réduire ses responsabilités administratives, laissant aux provinces et aux territoires la responsabilité de prendre des décisions concernant l'administration, la conception et le financement des programmes de logement (Leone et Carroll, 2010).

Avec la décentralisation des fonctions administratives au niveau fédéral, les données sur le logement social au Canada sont de plus en plus fragmentées. Il est difficile d'obtenir une image complète de l'écosystème du logement du pays, car de nombreuses provinces et territoires ont établi leurs propres approches en matière de collecte et d'administration des données. Bien que cela soit logique du point de vue de la responsabilité, il en résulte également un manque de normalisation des exigences en matière de rapports au niveau national. De plus, les programmes de logement social au Canada sont maintenant administrés par divers organismes qui ont souvent des politiques, des mandats et des structures de rapport différents.

B. Une histoire des programmes d'habitation dans les réserves au Canada

La SCHL, une société d'État appartenant au gouvernement fédéral, a été créée en 1946 pour remédier à la pénurie de logements au Canada, mais ce n'est que dans les années 1980 qu'elle a commencé à s'intéresser de près à l'habitation autochtone dans les réserves. La plupart des gestionnaires de l'habitation interrogés ont indiqué que leur administration de l'habitation avait été mise en place à la suite de l'augmentation du nombre de logements locatifs dans les réserves financés par le gouvernement fédéral dans le cadre du programme de la SCHL antérieur à 1997, dans les années 1980.

Le programme de la SCHL, que l'on appelle aujourd'hui le Programme de logement des Premières Nations d'avant 1997, a été conçu pour l'extérieur des réserves, mais il a ensuite été utilisé dans les réserves, malgré les différences importantes entre les deux contextes. On ne peut que supposer que la SCHL pensait que, malgré l'absence de financement adéquat et de formation sur les approches de l'habitation hors réserve, les Premières Nations auraient les compétences nécessaires pour administrer les logements, tout comme le feraient les membres du conseil d'administration d'une société de logement à but non lucratif.

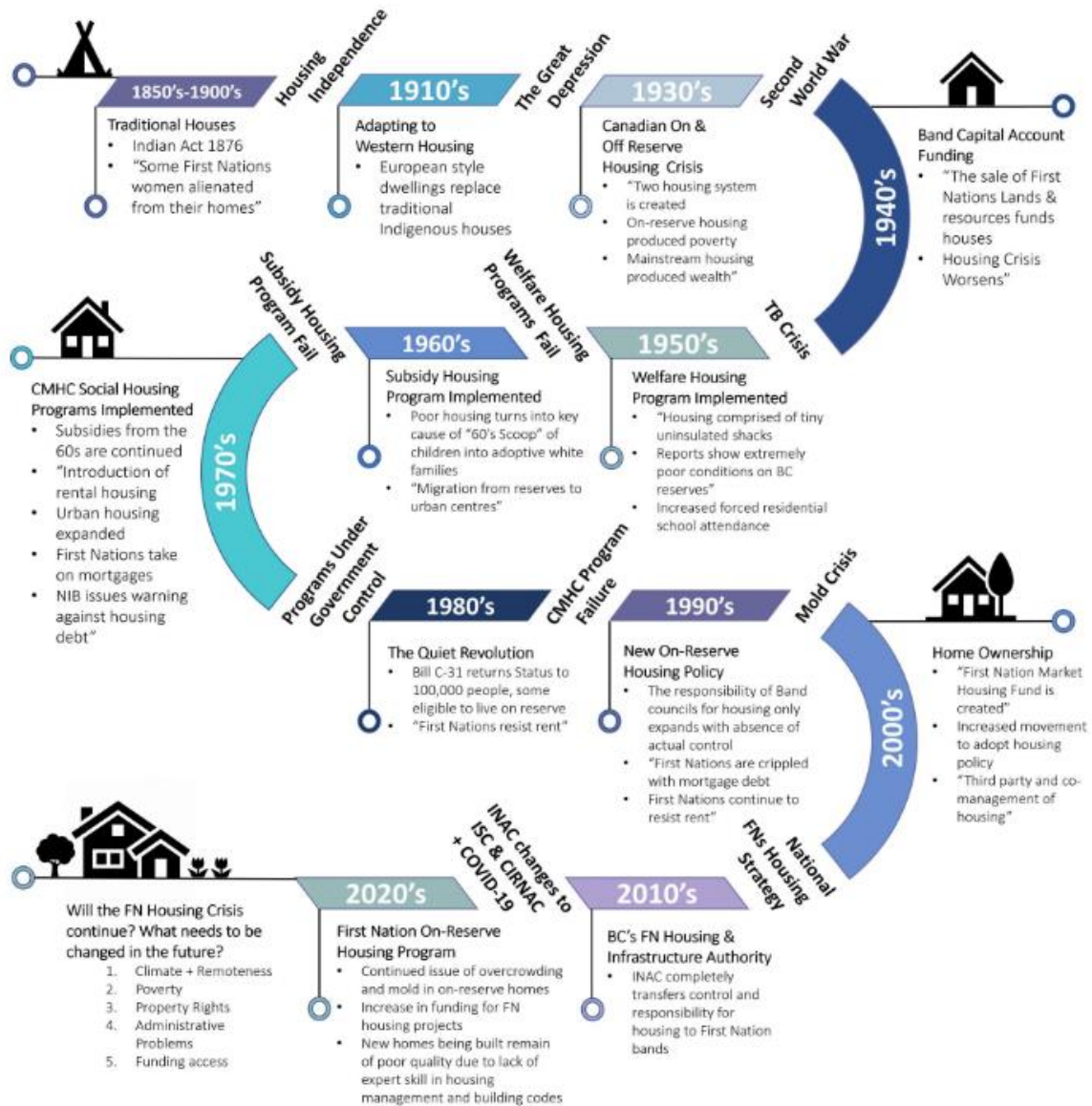
En 1990, la SCHL est passée d'une approche largement non interventionniste au cours de la décennie précédente (qui reflétait ses relations avec les fournisseurs de logements sans but lucratif hors réserve) à une approche plus pratique, en visitant régulièrement les Premières Nations et en élaborant du matériel de formation pour soutenir l'administration de l'habitation des Premières Nations. De plus, la SCHL a créé un budget pour le renforcement des capacités des Autochtones afin de financer la formation et les frais de déplacement des employés des Premières Nations chargés de l'habitation pour leur permettre d'assister à des ateliers et à des séances de formation dans les régions.

En 1996, la politique de l'habitation dans les réserves a été introduite pour donner plus de flexibilité et de contrôle aux Premières Nations sur leurs politiques et programmes d'habitation. Celles qui ont opté pour cette politique ont eu accès aux fonds de logement d'Affaires indiennes et du nord Canada (AINC) pour soutenir la mise en œuvre de plans communautaires. Si cette politique n'était pas adoptée, les Premières Nations continueraient à fonctionner selon les dispositions du programme de subventions à l'habitation ; leurs fonds d'immobilisation pour l'habitation ne seraient utilisés que pour la construction, la réhabilitation ou la rénovation.

Selon Wolf Collar (2020), SAC et la SCHL continuent de décider du montant et du type de logement à payer et ne garantissent plus la mise à disposition de travailleurs du bâtiment qualifiés ou de matériaux assurés, ce qui a entraîné la détérioration continue des logements jusqu'à aujourd'hui. De plus, les inspections des bâtiments ne sont pas garanties ni effectuées de manière cohérente dans les différentes provinces et territoires, ce qui entraîne des divergences dans la manière dont le code fédéral de la construction est respecté. La responsabilité de veiller à ce que les logements soient conformes aux normes fédérales a été transférée aux gouvernements de bande, un rôle qui peut être difficile à assumer sans les compétences, la formation et les capacités nécessaires.

Le graphique ci-dessous présente une chronologie des programmes et des développements en matière de logement dans les réserves, tirée de *Economic Aspects of the Indigenous Experience in Canada* (Galoustian et Hageman, 2021) et basée sur la *Short History of On-Reserve Housing* (2019) de la D^{re} Sylvia Olsen. Le graphique montre ce qu'Olsen appelle le « transfert discret » des responsabilités aux

Premières Nations ; un transfert de responsabilités qui a créé des défis opérationnels pour l'habitation dans les réserves, dont une sélection est identifiée dans la Section 5 : Évaluation de la situation actuelle.



Comme le montre la fin de l'échéancier, il reste beaucoup à faire pour gérer et atténuer les problèmes liés à la crise de l'habitation chez les Premières Nations. Le présent rapport est une évaluation préliminaire de certains de ces obstacles, notamment les difficultés administratives, la pauvreté et l'accès au financement, tel qu'ils ont été évoqués par les communautés des Premières Nations à travers le Canada. Il est important de souligner que le travail ne s'arrête pas à l'identification de ces problèmes, mais qu'il passe par une analyse plus approfondie des causes profondes et par la mise en œuvre de recommandations pour commencer à remédier à la crise du logement social dans les communautés des Premières Nations.

C. La stratégie nationale sur le logement

En 2017, le gouvernement du Canada a lancé sa première Stratégie nationale sur le logement (SNL), un ambitieux plan décennal de 40 milliards de dollars visant à soutenir les communautés inclusives, à renforcer la classe moyenne et à faire croître l'économie. Comme l'une de ses principales priorités, la SNL établit un plan visant à élaborer conjointement des stratégies d'habitation des Premières Nations, des Inuits et des Nations métisses fondées sur la distinction et soutenues par le gouvernement fédéral, qui reposent sur les principes de l'autodétermination, de la réconciliation, du respect et de la coopération. À cette fin, les Premières Nations dirigent l'élaboration d'une stratégie nationale sur le logement et l'infrastructure des Premières Nations, qui garantit que le point de vue des Premières Nations est intégré dans l'avenir de l'habitation au Canada.

La SNL reconnaît également l'importance de se concentrer sur les régions nordiques et éloignées, où l'on constate généralement une mauvaise planification et une diminution du financement fédéral au sein de ces communautés. Grâce à l'augmentation des fonds alloués aux provinces et aux territoires, ainsi qu'à un financement supplémentaire pour le Nord, la SNL s'efforce de compenser certains des coûts plus élevés associés à la construction, au fonctionnement et à l'entretien des logements dans les communautés nordiques et éloignées.

Si la SNL constitue un bon début pour résoudre la crise de l'habitation des Premières Nations au Canada, les groupes autochtones ont constaté l'absence d'une stratégie spécifique pour l'habitation autochtone en milieu urbain, rural et nordique. Le Caucus de l'habitation autochtone de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (ACHRU) a été créé pour combler cette lacune, en publiant la Stratégie pour l'habitation autochtone dans les régions urbaines, rurales et nordiques du Canada. Cette stratégie répond aux besoins en matière de logement d'environ 80 % des peuples autochtones qui ne sont pas actuellement représentés dans les stratégies fondées sur les distinctions de la SNL (ACHRU, 2020).

D. Aller de l'avant - le rôle de l'APHPN dans la résolution de la crise de l'habitation des Premières Nations

De nombreuses initiatives simultanées sont menées pour résoudre la crise de l'habitation à l'échelle nationale, ainsi que des stratégies et des projets ciblés pour démanteler les obstacles systémiques qui ont un impact sur les conditions de logement des communautés des Premières Nations dans les réserves. Bien que nombre de ces initiatives soient axées sur le financement, il est de plus en plus nécessaire de s'attaquer aux contraintes liées aux capacités auxquelles sont confrontées les communautés des Premières Nations. En termes de séquence, il est non seulement important d'avoir un afflux important de fonds pour soutenir les programmes et les améliorations liés à l'habitation, mais aussi d'avoir les compétences et les capacités nécessaires pour faire un usage significatif de ces fonds.

L'APHPN a été créée pour assurer le leadership dans les activités de gestion de l'habitation en élaborant et en promouvant des normes de qualité, des pratiques, la certification et le perfectionnement professionnel afin d'accroître la capacité des membres et des organisations des Premières Nations. Il y a beaucoup à découvrir dans ce domaine, et le travail se poursuivra pour répondre aux besoins de formation et de développement qui renforcent les capacités nationales et locales en matière d'habitation. L'APHPN continuera d'apprendre des besoins des communautés des Premières Nations de



tout le pays et de les connaître afin de favoriser la construction de logements plus sûrs, abordables et accessibles dans les réserves.



5. Constatations à l'état actuel

A. Introduction

L'APHPN a entrepris un examen de la gestion et des opérations d'habitation à travers le Canada afin d'étudier les défis communs et d'établir des recommandations préliminaires pour soutenir la gestion efficace de l'habitation des Premières Nations dans les réserves. Le présent rapport porte principalement sur les programmes d'habitation dans les réserves et examine des facteurs tels que les ressources humaines et financières. Comme nous l'avons mentionné dans les limitations ci-dessus, il y a eu des obstacles à la réalisation d'une étude approfondie, notamment en raison de contraintes de temps et de budget. S'ils avaient disposé de plus de temps, les chercheurs auraient été en mesure d'atteindre davantage de communautés des Premières Nations et d'établir un échantillon encore plus représentatif de données à partir desquelles ils auraient pu conclure aux priorités les plus importantes à traiter. Ce rapport constitue toutefois un bon point de départ. Les chercheurs du projet ont tout de même été en mesure d'atteindre de nombreuses communautés dont la géographie et la taille de la population variaient.

Au total, 56 Premières Nations ont participé à cette étude, ainsi que 8 organismes de l'habitation en milieu urbain. La raison d'être de l'inclusion des organismes urbains était de déterminer s'ils recevaient plus de financement que les organismes des Premières Nations ; une conclusion qui n'est pas concluante d'après les données que les chercheurs ont pu (ou n'ont pas pu) recueillir. Ce qui est évident, c'est que les organismes urbains ont généralement plus d'unités de logement et plus d'employés des services d'habitation que les organismes d'habitation des réserves, ce qui ne peut être déterminé sans une enquête plus poussée.

Les différentes juridictions couvertes par ce rapport sont les suivantes : Le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest, la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, l'Ontario, le Québec et les provinces de l'Atlantique. Les chercheurs ont déclaré s'être adressés à un large éventail de communautés présentant différents facteurs géographiques et démographiques, notamment des communautés isolées, rurales/éloignées ou urbaines, et des populations comptant de moins de 200 membres à plus de 12 000. Lorsque des données numériques ont été fournies, nous les avons incluses dans l'infographie de la page 21.

B. Données quantitatives des organisations et communautés interrogées

La figure suivante, à la page 21, présente les données recueillies dans le cadre de l'enquête concernant le nombre d'unités d'habitation et le nombre d'employés chargés de l'habitation. Pour protéger l'anonymat, aucune Première Nation ou organisation urbaine n'est directement nommée. Les données sont plutôt présentées de façon globale dans une perspective provinciale et territoriale.

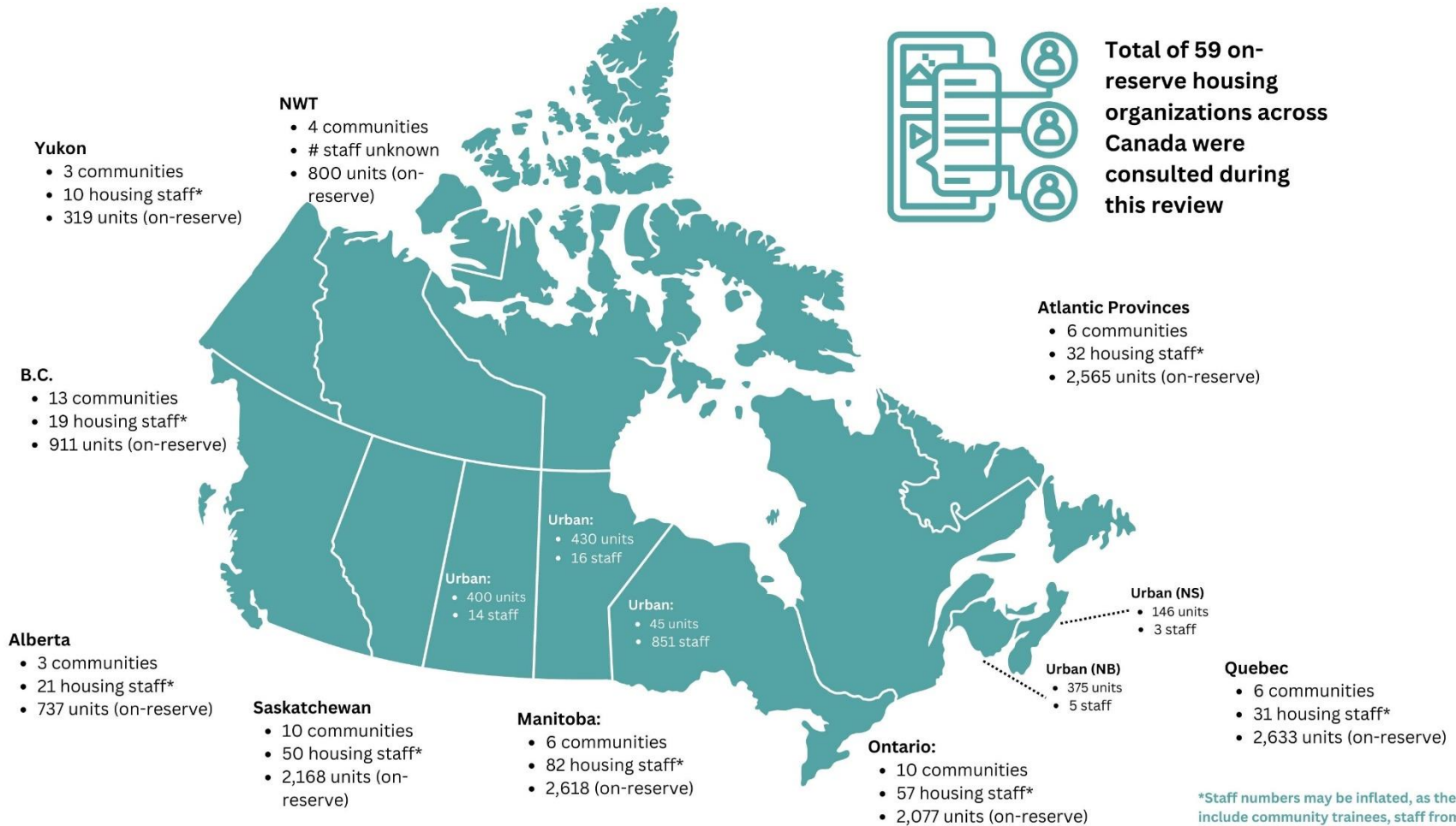
Comme le suggèrent les données, le ratio entre le personnel d'habitation et les unités d'habitation dans les réserves est déséquilibré. Dans de nombreux cas, les Premières Nations ont indiqué qu'il n'y avait qu'un seul employé à temps plein, ce qui signifie souvent que cette personne joue plusieurs rôles et assume une énorme charge de travail. Il est difficile de déterminer le ratio entre les unités d'habitation dans les réserves et le personnel dans chaque région :



- Les accords de fonctionnement et les allocations de fonds pour les salaires qui créent des incohérences entre les Premières Nations.
- Différents modèles de financement tenant compte des différentes conditions climatiques

Les chercheurs certifiés OCAP™ se sont également adressés à huit organismes urbains. L'objectif était de comparer les ratios personnel/unité entre les organismes situés dans les réserves et les organismes urbains et de déterminer si le niveau de financement accordé à ces dernières joue un rôle dans l'obtention de plus de ressources pour les organismes urbains. En raison du manque de données fournies aux chercheurs, aucune détermination concrète n'a pu être faite.





C. Changement fondamental - Le bien-être dans les communautés des Premières Nations

Pour qu'un véritable changement se produise, il est important de reconnaître et de s'attaquer aux racines qui maintiennent les crises de l'habitation chez les Premières Nations. Dans le présent rapport, le manque de bien-être, qu'il soit physique, émotionnel ou autre, est lié à de nombreux problèmes d'habitation signalés par les communautés des Premières Nations au Canada. Cette interrelation explique pourquoi le bien-être précède les autres problèmes d'habitation dans les réserves mentionnés dans le présent rapport, non pas parce qu'il est nécessairement plus ou moins important, mais parce qu'il s'agit d'une pierre angulaire pour résoudre les autres problèmes ci-dessous. Les solutions au problème de l'habitation dans les réserves devraient donc suivre le plan d'un constructeur : commencer par une fondation solide en ce qui concerne la préparation des Premières Nations (gouvernance et administration), soit avant ou en même temps que le renforcement des capacités pour les programmes d'habitation. Il faut s'attaquer à toutes les fissures susceptibles d'affecter l'intégrité de la structure. Ce n'est qu'ensuite que l'on peut commencer à construire vers le haut.

Un logement, c'est plus que quatre murs et un toit. C'est un lieu de connexion à la terre, aux communautés et aux proches. Il peut être un lieu de solitude lorsque les temps sont difficiles, et un lieu de célébration lorsque les temps sont bons. Pour les communautés des Premières Nations, les temps difficiles ont eu tendance à éclipser les bons moments ces dernières années, avec les multiples découvertes de lieux de sépulture non marqués dans les anciens pensionnats et les effets néfastes de la COVID-19. Dans de telles circonstances, le confort du foyer peut constituer un système de soutien et un refuge sûr contre les réalités du monde extérieur. Malheureusement, cette sécurité ne peut être assurée dans de nombreuses communautés des Premières Nations en raison de la surpopulation, de l'intégrité inadéquate des infrastructures et d'une myriade d'autres problèmes de santé et de sécurité tels que les moisissures et les inondations. Ces problèmes exacerbent les problèmes de bien-être sous-jacents ou existants, notamment la toxicomanie, le sans-abrisme, les maladies mentales et la criminalité.

La sécurité est une préoccupation majeure, non seulement pour les résidents, mais aussi pour les professionnels de l'habitation qui ne sont souvent pas équipés pour répondre aux questions de bien-être social. Dans ces cas, il est nécessaire de retenir et de déployer des professionnels du bien-être dans l'habitation ayant une formation en travail social et des connaissances et pratiques culturelles et traditionnelles. Actuellement, de nombreuses communautés n'ont pas la capacité de traiter les problèmes sociaux sous-jacents liés à la sécurité des occupants et du personnel de l'habitation.

Ces défis accélèrent également la détérioration du parc immobilier existant, où les incendies de maisons se produisent à une fréquence alarmante. Il en résulte un manque de logements de plus en plus important, dû à la destruction des infrastructures et au manque de budget pour rénover et remplacer les maisons. À première vue, la dégradation des biens semble être une question de criminalité et de négligence, mais à la base, elle peut être attribuée à la souffrance humaine, aux traumatismes et à l'absence de mécanismes de soutien permettant de réparer les injustices et de construire des communautés résilientes.

L'ampleur de la crise de l'habitation dans les communautés des Premières Nations exige un changement systémique de mentalité. Plutôt que de calculer le nombre d'unités d'habitation supplémentaires dont une communauté a besoin - ou pire, de juger les personnes qui vivent dans ces logements et qui sont

aux prises avec des problèmes sociaux extrêmement complexes - un ensemble holistique de stratégies est nécessaire pour fournir la gamme de solutions requises à long terme.

D. Résultats de l'état actuel des défis en matière d'habitation dans les réserves

Cette section présente une évaluation préliminaire des problèmes d'habitation dans les réserves, tels qu'ils ont été entendus lors de conversations avec des répondants liés à l'habitation dans l'ensemble du Canada. Les défis sont classés selon la fréquence à laquelle ils ont été entendus. Cela ne signifie pas qu'un problème est plus important qu'un autre. Il s'agit plutôt d'un moyen d'identifier les sources d'irritation communes aux communautés des Premières Nations qui devraient être abordées de manière coordonnée et collaborative, par opposition aux problèmes uniques qui nécessiteront des solutions plus personnalisées. Indépendamment de la séquence, toutes les questions devront faire l'objet d'une évaluation plus approfondie, étant donné qu'il s'agit d'un rapport préliminaire destiné à identifier les domaines d'intérêt. Les actions et initiatives ultérieures menées dans le cadre de l'AHPN détermineront alors une feuille de route pour un véritable changement.

1. Capacité des ressources humaines

Le principal problème soulevé dans toutes les conversations est l'insuffisance des capacités en ressources humaines, c'est-à-dire la disponibilité de personnes compétentes, expérimentées et qualifiées au sein d'une organisation pour mener à bien les tâches et les responsabilités. Comme la définition l'indique, la capacité se compose de différents éléments, notamment les rôles et les ressources, le recrutement et la fidélisation des talents, ainsi que la formation pour soutenir le développement des connaissances. Chacun de ces domaines est abordé plus en détail ci-dessous.

Rôles et ressources

Les contacts avec les communautés des Premières Nations à travers le Canada ont donné des résultats très différents en ce qui concerne le nombre d'employés à temps plein (ETP), les descriptions et les titres de postes, et les besoins en matière de recrutement. Cela s'explique par divers facteurs, notamment les différences géographiques (urbain ou rural/éloigné), l'accès à une main-d'œuvre qualifiée et les besoins différents en matière d'habitation d'une communauté à l'autre. Par exemple, en Ontario, le nombre total d'employés des services d'habitation pour les 9 Premières Nations participantes était de 56, comparativement à 148 employés pour les 5 Premières Nations participantes au Manitoba. Il est clair que l'échantillon des communautés qui ont répondu à la demande d'information est diversifié en ce qui a trait à la composition des logements dans les réserves. Il existe toutefois des points communs entre ces collectivités, en particulier la pénurie de ressources et la pression exercée sur le personnel en place pour qu'il assume la charge de travail liée à des rôles multiples.

Les résultats des conversations suggèrent que ceux qui ont une population plus réduite n'ont pas les ressources suffisantes pour disposer d'un personnel complet dans le domaine de l'habitation et assument souvent des rôles multiples au-delà de la gestion de l'habitation. Dans ces situations, il est courant que des fonctions telles que les relations avec les locataires, les finances et la gestion de l'information soient absentes ou intégrées à un autre rôle en tant que responsabilité « secondaire ». Dans ces cas-là, les descriptions de poste, qu'elles soient connues ou non par le titulaire du poste, ne sont plus pertinentes car les professionnels de l'habitation sont chargés de rôles multiples, ce qui peut entraîner du stress, de l'épuisement professionnel et un roulement du personnel.



Lorsque l'on examine les résultats de la sensibilisation dans leur ensemble, une tendance se dégage concernant les lacunes dans les rôles clés de la gestion et de l'exploitation des logements. En raison du manque de données numériques, ces rôles ne sont pas classés par ordre de priorité. Les besoins varient d'une communauté à l'autre en fonction de facteurs tels que la structure organisationnelle et le nombre de logements. Les rôles hautement prioritaires sont les suivants :





Housing Managers



The ratio of housing managers to number of homes is unbalanced in many communities. These managers are also highly accessible and receive multiple calls on a given day.

Inspectors



A lack of qualified inspectors causes delays in new building projects and jeopardizes housing funding.

Journeyman Plumbers



Limited numbers of tradespeople leads to backlogs in work orders and maintenance, with plumbing being a leading issue for service calls.

Electricians



Electricians, like other trades, are needed to maintain a reasonable backlog of work as well as to train apprentices and ensure proper succession.

Administrative Support



Administrative staff are needed to manage clerical tasks and help with reporting and project management workload, which would free housing managers to spend time on strategy and long-term planning.

Tenant Relations Workers



In many instances, particularly within smaller communities, housing managers double as tenant relations workers. In other instances, there is an extremely unbalanced ratio of tenant staff to tenants in the community.

Land Managers



Many communities reported land managers as dealing with public works, infrastructure, lands, and housing. Ideally these functions should be separated to balance workload and ensure focus.

Maintenance Staff



The lack of adequate maintenance workers causes inefficiencies which are expensive over time. It also undermines a scheduled preventative maintenance regime.

*Cette liste de rôles n'est en aucun cas exhaustive. Il s'agit plutôt d'un aperçu des postes les plus demandés au sein des communautés qui ont participé à cette recherche.

Une évaluation plus poussée des résultats montre qu'il y a une pénurie constante de rôles et de compétences en matière de relations avec les locataires dans les communautés des Premières Nations. Les défis liés à cette fonction particulière sont détaillés ci-dessous.



Relations avec les locataires

Les relations avec les locataires sont assurées par les conseillers des locataires qui, à un niveau élevé, assurent de bonnes relations avec les occupants en aidant les familles à respecter les termes de leur bail et en travaillant avec les services de santé, les services sociaux et d'autres services, si nécessaire, afin de fournir un soutien global aux familles. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les relations avec les locataires tendent à être une fonction absente dans de nombreuses petites communautés des Premières Nations, et si elles sont présentes, elles sont la responsabilité d'employés qui ont également d'autres titres de poste. De plus, les responsabilités des conseillers des locataires varient considérablement d'une communauté à l'autre, et ce manque d'uniformité peut rendre difficile la détermination des types de compétences et de formation nécessaires et du niveau de salaire correspondant requis.

Bien qu'il y ait un consensus sur l'importance du rôle des conseillers aux locataires, les communautés ont des idées différentes sur l'étendue de ce rôle aux problèmes familiaux. Certaines Premières Nations font une distinction claire entre les problèmes de loyer et d'état du logement, d'une part, et les problèmes qui doivent être renvoyés à d'autres services, d'autre part. Cette seconde catégorie peut concerner des questions de santé, des questions criminelles ou des questions sociales. Dans la plupart des cas, il n'est pas clair si cette dernière catégorie relève de la responsabilité d'un conseiller des locataires ou si un rôle différent, comme celui d'un travailleur social, est nécessaire.

En ce qui concerne la gestion des relations avec les locataires et la formation, il existe plusieurs cas où les communautés ont organisé des visites de contrôle, des séances d'information et des événements, des dossiers d'emménagement et des infolettres. En raison de la pandémie de la COVID-19, la plupart de ces activités ont été réduites ou interrompues. Certains participants ont manifesté leur intérêt pour l'élaboration et l'offre de nouveaux programmes visant à éduquer les locataires sur l'entretien de base des maisons, l'entretien saisonnier, les impôts et l'établissement d'un budget, les testaments et les successions, ainsi que sur les aptitudes à la vie quotidienne. Ce type de renforcement des capacités aiderait à relever certains des autres défis identifiés dans ce rapport, en particulier en ce qui concerne l'entretien du parc de logements actuel et la recherche de la sécurité dans les lieux que les communautés appellent leur foyer.

L'une des principales préoccupations soulevées dans le cadre des relations avec les locataires est le manque d'autorité pour expulser les locataires qui doivent être expulsés ou qui ne respectent pas leur bail. Cette situation a été constatée dans de nombreuses communautés des Premières Nations. Dans certains cas, les locataires résident dans des logements qu'ils n'ont pas payés depuis des années, et ce problème a pris de l'ampleur à cause de la COVID, lorsque les Premières Nations ont cessé de percevoir les loyers ou ont temporairement suspendu les hypothèques. Le problème relève des services de l'habitation, qui émettent des avis et procèdent à des expulsions, mais n'ont pas le pouvoir d'expulser les locataires. Certaines communautés disposent toutefois de services de police tribale qui peuvent expulser les non-membres de la réserve, mais qui, pour des raisons de compétence et de réglementation, n'expulsent pas les membres qui ignorent leurs avis d'expulsion.

Dans la plupart des conversations, il est évident que la fonction des relations avec les locataires n'est pas claire et qu'elle est amorphe en fonction des besoins quotidiens des communautés. Cette ambiguïté peut constituer un défi pour ceux qui remplissent cette fonction. Non seulement ils ne sont pas sûrs de



leurs responsabilités ou des tâches qu'ils rencontreront au quotidien, mais le rôle lui-même peut s'avérer difficile lorsqu'il s'agit de travailler avec des personnes qui sont les plus vulnérables. Se concentrer sur la façon de soutenir au mieux ces travailleurs, qui à leur tour soutiennent les membres de la communauté, est essentielle à la réussite de tout programme d'habitation et constitue un domaine d'intérêt prioritaire pour de nombreuses Premières Nations qui ont participé à ce rapport.

Recrutement et fidélisation

Les communautés des Premières Nations se heurtent à de nombreux obstacles pour recruter et fidéliser leurs employés. L'un des plus fréquents est le manque de financement pour le personnel communautaire, et le manque d'uniformité des niveaux de financement entre les communautés des Premières Nations. Cela est vrai à plusieurs égards : le premier est le manque de financement pour rémunérer adéquatement les travailleurs qui sont actuellement employés par la Première Nation, dont certains sont débauchés par des communautés qui reçoivent plus de financement (maintien en poste). Le second est un manque de fonds pour embaucher des ETP supplémentaires afin de soutenir le ratio déséquilibré entre les unités d'habitation et les employés (recrutement).

Qu'il s'agisse de recrutement ou de maintien en poste, les résultats des activités de sensibilisation sont biaisés. Certaines Premières Nations ont déclaré avoir des grilles salariales, tandis que d'autres ont dit ne pas savoir si elles en avaient ou ne pas en avoir du tout. Lorsque des grilles salariales existent, beaucoup estiment qu'elles correspondent à leur secteur d'activité, mais qu'elles sont bien inférieures à ce que les membres de la communauté peuvent gagner à l'extérieur de la réserve. Même dans le cas où les travailleurs préfèrent rester dans leur communauté, il n'y a souvent pas assez de logements pour les accueillir. De plus, l'existence de grilles salariales ne signifie pas nécessairement que la rémunération est proportionnelle. Dans de nombreux cas, l'absence de structures organisationnelles claires et de descriptions de postes se traduit par des rémunérations inégales. Par exemple, une communauté a noté que son personnel d'entretien gagnait plus que son gestionnaire d'habitation.

L'absence de salaires compétitifs se traduit souvent par un taux de roulement élevé dans les communautés des Premières Nations. L'impact de cette situation est renforcé par les taux élevés d'épuisement des employés dus à des charges de travail ingérables et à l'absence de planification de la relève qui devrait normalement garantir que les rôles essentiels sont pourvus. Lorsque les lacunes en matière d'emploi persistent, il est courant que les Premières Nations externalisent les fonctions nécessaires pour répondre à l'accumulation croissante des besoins en matière d'habitation. Les communautés ont des avis partagés sur les avantages et les inconvénients de l'externalisation. Certaines communautés trouvent que l'externalisation va à l'encontre du principe d'autosuffisance et sont réticentes à l'idée d'un prix élevé pour le service, qui grève rapidement le budget alloué à la communauté. Compte tenu des difficultés liées à l'affectation des fonds, les Premières Nations estiment que l'impartition peut souvent exacerber l'incapacité d'embaucher du personnel à l'interne. Malgré ces difficultés, certaines Premières Nations ont constaté que les avantages l'emportaient sur les coûts lorsque le soutien externe servait de mentorat dans l'intention de rendre cette fonction aux services de l'habitation de la Première Nation une fois le renforcement des capacités terminé.

Il est difficile d'établir un ratio fixe entre le nombre de travailleurs et le nombre de logements pour les programmes d'habitation dans les réserves. Cela est dû en grande partie aux incohérences dans les accords de fonctionnement et les allocations de fonds entre les provinces et les territoires et au sein des



Premières Nations elles-mêmes. La taille de la population des communautés dans les réserves est actuellement prise en compte dans les budgets de fonctionnement des logements de SAC ; cependant, une approche basée sur la population n'est pas efficace pour les logements des Premières Nations. Les facteurs liés à la population ne sont que l'un des besoins identifiés lors de l'attribution des ressources aux programmes d'habitation, et devraient également inclure les facteurs géographiques et socio-économiques, les taux de chômage, les taux de croissance de la population, les environnements politiques, l'inflation et le changement climatique (entre autres).

Bien qu'il soit difficile d'obtenir des ratios exacts entre le nombre d'employés et le nombre de logements, les résultats montrent qu'en règle générale, pour 100 logements, il devrait y avoir un ou plusieurs employés affectés à chacune des fonctions de gestion et d'exploitation des logements, y compris un gestionnaire d'habitation, un soutien administratif, du personnel d'entretien et un coordinateur des relations avec les locataires/un navigateur de services. Il est également évident qu'à mesure que le nombre de logements augmente, le nombre de personnes chargées des opérations et de la gestion doit lui aussi augmenter. Ceci est vrai jusqu'à un certain point, où la loi des rendements marginaux décroissants est activée et où la capacité à ajouter de la valeur plafonne. Le présent rapport ne dispose pas de données permettant d'établir ces chiffres, car il appartient en fin de compte à chaque Première Nation de déterminer ses besoins en matière de recrutement et de maintien en poste, qui se heurtent à des obstacles tels qu'un financement limité, un parc de logements et une rémunération non compétitive.

Formation et éducation

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les communautés des Premières Nations participantes ont fait part de leurs préoccupations concernant les pressions liées à la charge de travail et l'épuisement professionnel qui en résulte pour de nombreux membres de leur personnel. Ce problème découle non seulement d'un manque de ressources, mais aussi de lacunes dans la formation visant à soutenir le développement des compétences et des connaissances des membres de la communauté. Cela ne veut pas dire que les communautés participantes n'offrent pas de possibilités de renforcement des capacités à leurs membres ; de l'avis général, les Premières Nations soutiennent la croissance et le perfectionnement professionnel de leurs membres. Cependant, il n'y a pas de plans de formation communautaires permettant d'identifier et de prioriser les besoins en matière de perfectionnement professionnel. Cela peut refléter la capacité de la direction à planifier au sein des services d'habitation ou la planification globale du développement des ressources humaines de la Première Nation. En fait, de nombreuses communautés ont déclaré qu'elles étaient incapables d'être proactives dans leur planification et que cet état de réactivité renforce et exacerbe le stress, l'épuisement professionnel et le roulement du personnel.

La capacité financière est une autre lacune dans de nombreuses communautés des Premières Nations. Dans de nombreux cas, les gestionnaires de logements n'ont pas accès à l'information financière et sont généralement tenus à l'écart du service des finances. Ces cloisonnements peuvent être le résultat de décennies d'administration inadéquate de l'habitation qui ont créé une situation où les départements des finances ont pris l'habitude de négliger de s'entretenir avec les services d'habitation. Le problème est d'autant plus grave que le personnel inexpérimenté des services d'habitation ne sait pas quelles questions poser et quelles informations demander.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive, le tableau suivant fournit un point de départ pour les qualifications et les compétences nécessaires pour gérer et exploiter efficacement l'habitation (comme l'ont indiqué plusieurs gestionnaires de l'habitation participants) :



Bon nombre des compétences susmentionnées peuvent être développées grâce à des ressources de renforcement des capacités provenant de sources telles que SAC ou la SCHL. Environ la moitié des répondants ont indiqué qu'ils accédaient à ces types de ressources pour la dotation en personnel et les stages, l'éducation et la certification, les programmes de formation en matière d'habitation et les ateliers d'éducation des locataires. Cette participation est une bonne nouvelle, sur laquelle les Premières Nations devraient continuer à s'appuyer pour répondre à leurs besoins en matière de renforcement des capacités. L'APHPN est une ressource extrêmement précieuse pour soutenir le développement des compétences en matière d'habitation, de même que de nombreux autres organismes des Premières Nations qui offrent des conseils, du mentorat et l'accès à des possibilités de formation pour obtenir des titres de gestion et d'exploitation de l'habitation, c'est-à-dire le titre de Professionnel de l'habitation des Premières Nations, l'accréditation professionnelle du Sceau rouge.

2. Planification

La majorité des personnes interrogées ont confirmé que leurs opérations et leur gestion de l'habitation étaient plus réactives que proactives. Alors que la stratégie et la planification devraient être au centre d'un programme d'habitation réussi, elles sont souvent reléguées à la périphérie par la gestion de crise. En fait, très peu de Premières Nations ont une vision claire de leur demande de logement actuelle et future. Ces données, si elles sont connues, pourraient soutenir la planification à long terme, non seulement pour le nombre de maisons nécessaires, mais aussi pour le nombre de ressources, les types de rôles et les exigences de capacité nécessaires pour soutenir les trajectoires de croissance actuelles et futures. Par exemple, une base de données de statistiques sur les membres pourrait aider à estimer le moment où les enfants auront besoin de leur propre maison.

Lors des conversations avec les communautés, deux types de planification sont apparus comme essentiels à la réussite future des programmes d'habitation dans les réserves : la planification stratégique et la planification de la relève. Le premier type de planification fournit une orientation et une justification pour les décisions à prendre concernant les besoins en matière d'habitation. Chaque communauté produirait ses propres résultats souhaités en fonction de facteurs tels que l'urgence ou l'impact, et veillerait à ce que des mesures telles que l'allocation de fonds et le renforcement des capacités soient alignées sur ces résultats et les soutiennent. La réalité actuelle, cependant, est que les charges de travail quotidiennes des services d'habitation pauvres en ressources obligent le personnel à se concentrer sur les besoins immédiats au détriment de la planification qui, paradoxalement, pourrait remédier à leurs difficultés actuelles.

La planification de la relève est également un facteur clé de succès pour de nombreux organismes d'habitation dans les réserves. De nombreux gestionnaires d'habitation ont parlé du « vieillissement de la main-d'œuvre » et du fait que des transitions, si elles ne sont pas déjà en cours, se produiront au cours des cinq prochaines années, à mesure que les gestionnaires, le personnel et les travailleurs locaux du secteur de l'habitation prendront leur retraite. Si les collectivités proactives s'attaquent à ce problème en mettant en place des programmes de formation et de stages, beaucoup d'autres ont du mal à attirer, recruter et/ou retenir les jeunes pour occuper les postes qui deviendront bientôt vacants. La réserve limitée de jeunes talents pose des problèmes qui ne se limitent pas à l'intensification de la pression sur des ressources limitées. Il entraîne également une perte de connaissances historiques qui disparaît lorsqu'une personne prend sa retraite sans avoir quelqu'un avec qui partager ses expériences. Plusieurs répondants ont indiqué que la perte de connaissances peut être particulièrement débiliteuse étant donné que de nombreuses communautés n'ont pas de pratiques efficaces en matière de gestion des documents.

3. Politique

La plupart des Premières Nations interrogées connaissent leurs politiques d'habitation communautaire, mais dans de nombreux cas, ces politiques sont dépassées ou en cours de révision. Le problème le plus important concernant les politiques n'est pas leur inexistence, mais plutôt leur pertinence et leur application. De nombreuses personnes interrogées ont indiqué que la lourdeur de la charge de travail empêche souvent la mise à jour régulière des politiques et qu'avec le temps, leur pertinence et leur adéquation diminuent. De plus, l'application des politiques est souvent entravée par la politique. Dans de nombreuses communautés, les politiques ne sont pas et ne peuvent pas être appliquées de manière objective et cohérente, car les liens familiaux et claniques jouent un rôle important dans la manière dont les décisions sont prises et dont les politiques sont appliquées. Ce type d'implication politique se vérifie dans de nombreux cas d'expulsion, où le chef et le conseil peuvent passer outre ces décisions et le font souvent.

4. Entretien

Un entretien efficace des logements est le produit de nombreux facteurs, notamment la main-d'œuvre, l'équipement, les fournitures, le budget et la planification (entre autres). Toutefois, dans le cadre de ce rapport, la sensibilisation s'est concentrée sur l'accessibilité de l'équipement et des ressources, et sur les défis liés à l'élaboration et à la mise à jour des programmes et des calendriers. En ce qui concerne l'accessibilité, la principale source d'inquiétude est l'augmentation des prix du matériel et de la main-d'œuvre sans que les budgets des Premières Nations soient augmentés en même temps. Dans certains

cas, le personnel utilise son propre équipement sans être correctement rémunéré, tandis que dans d'autres cas, on fait appel à des entrepreneurs externes pour fournir de l'équipement spécialisé qui coûte à la Première Nation beaucoup plus cher que ce qui aurait été proposé à l'interne si l'équipement avait été disponible.

Au-delà de l'équipement et des fournitures, les participants ont également été interrogés sur la fréquence des inspections ou sur l'existence d'un calendrier d'entretien des logements. Certains participants ont indiqué qu'ils avaient des programmes ou des calendriers d'entretien réguliers, mais la plupart d'entre eux ont mentionné la nécessité de réagir aux urgences et aux demandes de réparation au fur et à mesure qu'elles se présentent et ne sont pas en mesure d'effectuer des contrôles d'entretien cohérents et proactifs sur le parc de logements actuel. Un facteur contribuant à cet état réactif est centré sur les questions de capacité, où les communautés rencontrent des difficultés à attirer des gens de métier qualifiés qui sont mieux rémunérés à l'extérieur de la réserve et qui ont souvent de meilleures chances de trouver un logement. Les équipes d'entretien ont besoin de travailleurs de métier désignés par le Sceau rouge, et les communautés des Premières Nations doivent élaborer des stratégies de recrutement et de maintien en poste qui atténuent les obstacles à l'embauche de ces travailleurs.

5. Accords de financement

Les ententes de financement avec SAC et la SCHL sont très normatives et inflexibles, ce qui, dans la plupart des cas, rend difficile le fonctionnement efficace des services d'habitation. Dans la plupart des cas, les Premières Nations ont demandé des ententes de financement plus transparentes, plus faciles à gérer et plus souples afin de mieux comprendre les processus visant à faciliter les plans de logement dans les réserves. À l'heure actuelle, il est difficile de comprendre les formules utilisées pour accorder plus ou moins d'argent aux Premières Nations. Dans un cas, un répondant a déclaré avoir reçu un afflux de 50 000 \$ après que la communauté ait construit plus de 250 maisons - un quota dont la Première Nation ignorait l'existence pour obtenir plus de fonds. Il est également important de noter que ce chiffre n'est pas nécessairement le même dans toutes les régions, ce qui ne fait qu'ajouter à la confusion entourant le processus.

De nombreuses personnes interrogées ont également évoqué la nature restrictive des accords de financement. Il existe des stipulations sur ce qu'une Première Nation peut et ne peut pas dépenser dans son budget, et pour cette raison, les besoins prioritaires tels que l'achat d'équipement majeur doivent être acquis par le financement des besoins immédiats pour l'approvisionnement des entrepreneurs et des vendeurs à l'extérieur de la communauté. De plus, les cadres politiques fédéraux sont étroitement axés sur la taille de la population en tant que principal déterminant de l'allocation des fonds, ce qui empêche de nombreuses communautés plus petites et isolées de diversifier et d'accroître leur portefeuille. En maintenant ces seuils, certaines communautés deviennent des nantis, tandis que d'autres deviennent des démunis - une situation de concurrence qui n'est souhaitée par aucune communauté des Premières Nations.

6. Budgets d'investissement basés sur les bandes

Certains répondants ont évoqué l'inertie des changements dans les budgets des bandes, qui n'ont connu qu'une augmentation minime depuis 1996. Compte tenu des changements radicaux survenus au fil des ans, notamment l'augmentation du coût du logement, du salaire minimum et de l'inflation, les communautés des Premières Nations sont souvent déficitaires, l'habitation étant dans le rouge d'une

année à l'autre. Cette situation pousse de nombreuses Premières Nations à demander un financement pour les besoins immédiats - un processus qui peut sembler redondant pour de nombreuses communautés qui dépensent leur capacité à franchir des obstacles administratifs uniquement pour recevoir un financement qui aurait pu être fourni dès le départ grâce à une formule/processus de budgétisation rationalisé et mis à jour.

7. Perception des revenus locatifs et des réparations

La majorité des personnes interrogées ont fait état de difficultés dans le recouvrement des loyers et des réparations, et ont indiqué qu'il n'existait pas de mécanisme pour traiter les arriérés de loyer. Non seulement le manque de revenus locatifs compromet la capacité des services d'habitation à financer l'entretien et les réparations, mais il peut également conduire à des défauts de paiement des loyers de la SCHL, voire à la gestion par un tiers. De plus, dans certaines provinces, la politique d'habitation considère que les dommages causés par les locataires sont de la responsabilité de ces derniers. Certains participants ont confirmé qu'ils couvrent actuellement le coût de ces dommages et réparations en raison de la difficulté d'appliquer la politique.

Les participants ont identifié plusieurs facteurs qui contribuent au non-paiement et à la non-perception des loyers, notamment

- La conviction du locataire que l'habitation est un droit auquel il peut prétendre.
- Absence de conséquences sérieuses en cas de non-paiement.
- Absence de sentiment d'investissement, de propriété et/ou de fierté à l'égard de sa maison.
- Renforcement minimal des capacités en matière d'entretien de sa maison.

8. Gestion de l'information et des dossiers

De nombreuses communautés s'appuient encore sur des systèmes d'archivage sur papier pour conserver leurs dossiers. Dans certains cas, les personnes interrogées ont ressenti une véritable intimidation à l'égard de la technologie et ont estimé que la collectivité ne disposait pas des ressources ni des compétences nécessaires pour tenir des dossiers sous forme numérique. Cependant, la plupart des collectivités ont une attitude dominante qui consiste à adopter des systèmes axés sur les données pour aider à rationaliser les programmes d'habitation. Les systèmes tels que le SIG ou le logiciel RenoWorks RW sont parmi ceux que les répondants jugent utiles, car ils permettraient de tout suivre en un seul endroit plutôt que de chercher dans un référentiel de données statiques sur papier.

E. Résumé de l'état actuel

Les sept facteurs de la section 5C sont les principaux défis identifiés par tous les participants des communautés des Premières Nations. Bien que le présent document reconnaisse qu'il existe d'autres problèmes que ceux mentionnés ci-dessus, ceux-ci sont hors de portée du présent rapport, qui se concentre sur la gestion et les opérations des programmes d'habitation dans les réserves. En identifiant les défis communs aux communautés des Premières Nations, des stratégies ciblées peuvent maintenant être élaborées et déployées pour résoudre la crise de l'habitation des Premières Nations, en commençant par une série de recommandations visant à faire le lien entre la situation actuelle des communautés et celle qu'elles souhaitent atteindre à l'avenir.

6. Recommandations






A. Introduction

Ce rapport propose une série de recommandations qui s'alignent sur les principaux domaines d'intérêt de l'APHPN et les soutiennent : normes nationales, éducation, communication, soutien et recherche. Ces recommandations visent à renforcer les programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves par le développement des capacités et la défense de facteurs tels que l'augmentation du financement et l'uniformisation des normes des programmes de logement dans l'ensemble du Canada. Étant donné la difficulté de recueillir des données numériques concrètes et la taille réduite de l'échantillon de répondants dans ce rapport, les recommandations sont préliminaires et de nature générale. Comme il est mentionné ci-dessous, l'APHPN continuera de mener des activités de sensibilisation auprès des communautés des Premières Nations, non seulement pour comprendre les modèles communs qui existent d'une Première Nation à l'autre, mais aussi les besoins uniques des communautés pour mieux soutenir leurs programmes d'habitation.

Il est important de reconnaître l'existence de recommandations antérieures, dont beaucoup sont enfouies dans des rapports antérieurs concernant l'habitation dans les réserves. Bien que des efforts aient été déployés pour améliorer les conditions d'habitation dans les communautés des Premières Nations, il y a souvent un manque de suivi qui fait que de nombreuses recommandations ne sont qu'à moitié mises en œuvre avant d'être mises de côté. Le caractère discontinu de la mise en œuvre peut entraîner une lassitude face au changement chez les Premières Nations, qui consacrent souvent leur temps déjà limité à contribuer à ces processus. Ce rapport souligne que le statu quo n'est pas acceptable et que des mesures immédiates doivent être prises pour relever les défis et éliminer les obstacles qui entravent la réussite des programmes d'habitation dans les réserves. L'APHPN est déterminée à faire bouger les choses et à apporter des améliorations à la gestion et aux opérations des organismes de logement dans les réserves, et elle le fera par l'entremise de ses domaines d'intérêt et d'expertise.

L'approche de la mise en œuvre est progressive. Elle reconnaît que le changement prend du temps et que les ressources ne sont pas immédiatement disponibles pour faciliter ces changements. Les recommandations sont donc classées par ordre séquentiel pour tenir compte de la capacité limitée et du temps dont disposent les Premières Nations, tout en établissant un lien entre chaque recommandation, l'une s'appuyant sur l'élan de la suivante.






Veuillez utiliser la légende suivante pour lire les tableaux de recommandations ci-dessous. Cette légende indique quelle icône est associée à quel domaine d'action de l'APHPN.


Communication	Soutien	Éducation	Normes nationales	Recherche
				

B. Recommandations

I. Financement







Le financement de base de l'administration de l'habitation devrait être une priorité absolue. Comme indiqué dans la récapitulation historique au début de ce rapport, le manque de financement adéquat a été un problème chronique dans l'habitation des Premières Nations dans les réserves dès les années 1980, et cela a contribué de manière significative à de nombreux problèmes opérationnels dans le domaine de l'habitation qui ont encore un impact sur l'administration de l'habitation à ce jour.

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
1.	Améliorer la capacité financière des professionnels de l'habitation des Premières Nations afin qu'ils soient en mesure d'identifier les différents programmes d'habitation et le financement disponible, d'élaborer des régimes de paiement et de comprendre les pratiques de comptabilité financière et de gestion pour la gestion des programmes d'habitation.	Le personnel se sent à l'aise pour prendre des décisions ayant un impact financier et est proactif dans la demande et l'obtention de financements auprès de différentes sources.	 
2.	Travailler avec des organisations telles que SAC et la SCHL pour mettre à jour les facteurs utilisés pour déterminer l'allocation et le déboursement du financement annuel pour les communautés des Premières Nations, ainsi que pour créer un processus permettant de déterminer le financement en fonction de l'emplacement et du nombre d'unités. Ce processus devrait aller au-delà de la population et prendre en compte d'autres déterminants tels que les effets du changement climatique, l'inflation et le bien-être (entre autres).	Les allocations de fonds sont équitables, ce qui minimise la concurrence entre les Premières Nations et permet à toutes les communautés de prospérer et de concentrer leurs fonds sur les domaines qui sont prioritaires pour elles.	 
3.	Le financement de base devrait être axé sur le recrutement de personnel d'habitation, y compris le gestionnaire d'habitation, l'assistance administrative, le personnel d'entretien et le coordinateur des relations avec les locataires / navigateur de service.	Les organismes d'habitation dans les réserves ont un ratio plus équilibré entre le nombre de logements et le nombre d'employés, ce qui permet de mieux répartir la charge de travail et de réduire le stress et l'épuisement des employés.	

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
4.	<p>Mettre en œuvre des programmes d'éducation communautaire et des initiatives du service de formation pour soutenir la certification des travailleurs qualifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Cette stratégie devrait être associée à une stratégie de portefeuille de logements qui évalue le nombre d'unités nécessaires dans une communauté et l'aligne sur le nombre et le type de postes qui seront nécessaires pour soutenir/entretenir ces unités. 	Les programmes d'habitation dans les réserves disposent d'un plus grand nombre de travailleurs pour faire face à la charge de travail, ce qui permet d'améliorer la stratégie et la planification.	

II. Éducation et formation

L'identification des besoins des communautés des Premières Nations en matière de renforcement des capacités a constitué un élément essentiel de ce rapport. Il est important d'offrir aux membres des possibilités de croissance accessibles et cohérentes, ainsi que différents points d'entrée dans les professions qui les intéressent. Il est important de souligner que l'éducation doit répondre aux besoins des personnes là où elles se trouvent et ne doit pas se fonder sur les normes sociétales relatives à ce que les personnes devraient être. Les personnes en cours de réintégration dans leur communauté méritent autant d'opportunités que les autres. Le chemin qui est tracé pour chaque personne peut être différent, l'objectif ultime étant que les membres de la communauté participent activement à l'amélioration de leur propre vie et de celle des autres.



#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
5.	Améliorer les cheminements de carrière qui illustrent la progression des différentes carrières du programme d'habitation dans les réserves, l'éducation et la formation nécessaires, ainsi que les types d'avantages et de rémunération qui accompagnent le choix d'un cheminement particulier. Sensibiliser les Premières Nations à ce matériel par le biais d'initiatives de sensibilisation.	La clarté du cheminement professionnel augmente l'intérêt des personnes à postuler des postes d'habitation dans les réserves.	   
6.	Assurer l'éducation et la formation des équipes chargées de l'habitation, notamment: <ul style="list-style-type: none"> Gestion et organisation de l'information Ateliers sur le leadership Planification stratégique et de la relève Organiser des événements et des séances d'information à l'intention des locataires Modèles de plans de formation Séminaires sur la sécurité psychologique 	Les équipes d'habitation participent à des formations régulières qui soutiennent leur perfectionnement professionnel et leur capacité à mener efficacement leur	 

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
		travail et à collaborer avec les autres.	
7.	<p>Améliorer les ressources éducatives destinées aux occupants des logements, notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Webinaires et ateliers • Démonstrations sur l'entretien de base de la maison, l'entretien saisonnier, etc. 	Les occupants connaissent la gestion de l'entretien de la maison et accordent de l'importance à leur logement et à la communauté qui l'entoure.	

III. Normes nationales










L'APHPN aide les professionnels de l'habitation actuels et futurs à servir leurs communautés en établissant des normes nationales. Cette fonction est essentielle à la réussite des programmes d'habitation dans les réserves, car il y a un manque total d'uniformité dans la façon dont ces organismes sont gérés et financés. L'établissement de normes de meilleures pratiques dans des domaines tels que le rapport entre le nombre de logements et le nombre d'employés ou la cohérence des descriptions de poste et des responsabilités permettra aux Premières Nations de faire des choix éclairés au sujet de leurs programmes. Cela permettra également une comparaison plus précise de ces programmes afin de déterminer où certaines Premières Nations connaissent le succès et où et pourquoi d'autres Premières Nations rencontrent des difficultés avec leurs programmes de logement.




#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
8.	<p>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.</p> <p>Par exemple, pour 100 logements, il devrait y avoir une ou plusieurs personnes désignées pour chacune des fonctions de gestion et d'exploitation de l'habitation, y compris un gestionnaire d'habitation, un soutien</p>	Il existe une base bien établie de logements à pourvoir qui permet aux programmes d'habitation de savoir où ils en sont et ce qu'il faut changer s'ils sont en deçà des normes.	

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
	<p>administratif, du personnel d'entretien et des relations avec les locataires/un navigateur de service.</p> <p>Il convient également de prendre en considération les communautés de plus de 300 unités qui bénéficieraient d'un ratio révisé reflétant les besoins des communautés importantes et en pleine croissance.</p>		
9.	Établir une norme nationale / une meilleure pratique pour les Premières Nations en ce qui concerne les lois sur la location résidentielle et les relations entre propriétaires et locataires. En particulier sur la façon de gérer les expulsions sans intervention politique, les voies d'escalade et les exigences en matière d'intervention sociale.	L'intervention politique associée aux expulsions est réduite au minimum, ce qui garantit que le processus est équitable et sans interférence politique, familiale ou communautaire.	
10.	Élaborer des normes nationales pour garantir que les descriptions de poste et les titres sont cohérents, précis et alignés sur des grilles salariales comparables. L'exactitude des descriptions de poste devrait être vérifiée chaque année, afin de s'assurer que les changements et les ajouts de responsabilités sont inclus et reflétés dans les structures de rémunération.	Les fonctions et les rémunérations sont uniformes dans tout le pays, ce qui minimise les démissions, le débauchage de personnel et la concurrence entre les Premières Nations.	










IV. Plans et développement de stratégies



La planification fait partie intégrante du fonctionnement de toute organisation. Elle permet à une communauté d'être proactive en pensant aux besoins futurs et en mettant en place des mesures dans le présent pour préparer l'avenir. De nombreuses personnes interrogées ont reconnu l'importance de la planification, tout en expliquant que le problème est dû à un manque de capacité qui se traduit par une réactivité et une lutte contre les incendies. Cette série de recommandations se concentre donc d'abord sur les facteurs qui renforceront les capacités, puis sur l'élaboration des plans eux-mêmes.

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
11.	<p>Soutenir les programmes d'habitation des Premières Nations dans les réserves dans l'élaboration et la réalisation d'une évaluation de la charge de travail qui détermine où le temps est consacré et ce qui peut être arrêté ou mis en attente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Concevoir et mettre en œuvre un outil d'évaluation pour aider à déterminer les besoins du personnel en matière de renforcement des capacités. 	Le personnel des programmes d'habitation comprend où il passe son temps et les changements qu'il peut apporter pour libérer des capacités.	 
12.	<p>Élaborer des plans de recrutement qui correspondent aux besoins des programmes dans les réserves, ainsi qu'une stratégie de communication et de marketing pour attirer des candidats internes dans les postes vacants ou nouveaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> S'appuyer sur les normes de l'échelle salariale proposée par l'APHPN (recommandation 10) pour déterminer les fourchettes de rémunération pour les différents rôles. 	Les programmes d'habitation dans les réserves ont des stratégies de recrutement ciblées pour les rôles les plus prioritaires dans leur communauté.	  
13.	<p>Tirer parti de la leçon de l'APHPN sur la stratégie, la politique et la responsabilité en matière d'habitation pour renforcer les capacités en matière de planification stratégique, de ses éléments, de la manière d'impliquer le personnel dans le processus et de lier la stratégie aux opérations.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournir des modèles et des vidéos/documents de formation pour aider les Premières Nations à élaborer leurs propres plans. 	Les communautés des Premières Nations ont des stratégies d'habitation qui tiennent compte des besoins futurs et des objectifs et mesures à mettre en œuvre pour réaliser l'état futur souhaité.	 
14.	<p>Élaborer des plans de succession en prévision de la transition des populations vieillissantes et de la nécessité de répondre aux demandes actuelles et futures en matière de ressources humaines, y compris des plans de formation polyvalente et de transition professionnelle.</p>	Ceux qui sont proches de la retraite sont en mesure de partager leurs connaissances avec leurs successeurs, perpétuant ainsi l'héritage de l'employé tout en conservant les connaissances historiques au sein de l'organisation.	 

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
15.	<p>Élaborer et appliquer des normes pour le stockage d'informations appropriées, les systèmes de gestion et la collecte de données qui permettent de gagner en efficacité et de libérer les capacités consacrées aux processus manuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plaider en faveur d'un financement pour l'acquisition de technologies telles que les systèmes de gestion des actifs numériques qui aident à la planification et à la prévision. • Fournir une assistance à la formation pour les nouveaux systèmes et processus 	<p>Les processus manuels sont remplacés par des processus automatisés, ce qui garantit l'efficacité de la programmation dans les réserves, l'organisation des dossiers et une planification fondée sur des données.</p>	
16.	<p>Soutenir les Premières Nations dans la planification de la gestion des actifs, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des portefeuilles • Inspections annuelles de l'habitation • Réserves de remplacement • Assurance logement 	<p>Les programmes des Premières Nations dans les réserves disposent de plans de gestion des actifs complets qui tiennent compte des besoins futurs.</p>	
17.	<p>Mener une étude pour déterminer l'impact des événements liés aux situations d'urgence sur les unités d'habitation et les opérations des Premières Nations, ainsi que sur l'atténuation et la gestion des situations d'urgence, et aider les occupants à comprendre l'importance de la préparation aux situations d'urgence.</p>	<p>Les communautés des Premières Nations réfléchissent aux effets du changement climatique sur leur parc immobilier et ont des plans pour atténuer ces effets, aujourd'hui et à l'avenir.</p>	



V. Renforcer le bien-être de la communauté par des mesures de soutien au bien-être La santé, sous ses multiples formes, qu'elle soit physique, mentale, spirituelle ou autre, pose d'énormes défis aux ressources en matière d'habitation, notamment la dégradation du parc immobilier, le non-paiement des loyers, la sécurité des employés et de la communauté. Le processus de guérison des traumatismes intergénérationnels contribuera à relever bon nombre des défis identifiés dans le présent rapport en faisant progresser les compétences et les talents innés de leurs membres, qui contribueront alors au bien collectif et au bien-être de la communauté.

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
18.	<p>Poursuivre l'élaboration d'un ensemble de modèles et d'outils pour aider les communautés des Premières Nations à élaborer leur propre stratégie de mieux-être ancrée dans une approche tenant compte des traumatismes. Les modèles suggérés sont les suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment développer une vision et des objectifs en matière de bien-être ? • Comment surveiller les problèmes d'entretien (moisissures, sécurité-incendie, qualité de l'air intérieur) ? • Comment établir et suivre les indicateurs de bien-être • Comment développer une approche tenant compte des traumatismes pour s'engager avec les membres de la communauté ? 	<p>Les communautés et les programmes d'habitation des Premières Nations se sentent soutenus par une stratégie de bien-être qui prend en compte les besoins de ses membres et établit un plan pour les aider à devenir des membres prospères de la communauté.</p>	  
19.	<p>Évaluer les responsabilités et la description des tâches du personnel chargé des relations avec les locataires afin de déterminer les types de compétences et de formation nécessaires à cette fonction.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suggérer une révision du titre du poste, qui deviendrait « Coordinateur du bien-être à l'habitation », afin de mieux rendre compte des responsabilités holistiques de ce poste (c.-à-d. de l'écosystème du bien-être). 	<p>Les personnes chargées des relations avec les locataires se sentent considérées et reconnues pour le travail qu'elles accomplissent et sont rémunérées de manière adéquate pour les responsabilités qui leur sont confiées.</p>	  
20.	<p>S'appuyer sur le programme de logement et de bien-être pour promouvoir une stratégie globale et holistique visant à soutenir les relations avec les locataires et le personnel chargé du bien-être.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le programme doit fournir des outils et renforcer les capacités du coordinateur des relations avec les locataires / navigateur de service pour intervenir en toute sécurité dans les problèmes de logement (p. ex., loyer impayé), et décrire les processus et les voies d'escalade. 	<p>Les programmes d'habitation dans les réserves disposent de procédures établies et bien connues pour traiter les problèmes et les escalades.</p>	  

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
21.	<p>Contribuer à instaurer une culture de la sécurité psychologique sur le lieu de travail, où le personnel se sent à l'aise pour poser ses questions, exprimer ses préoccupations et ses craintes et être entendu sans crainte de jugement ou de représailles.</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer des supports de cours et des évaluations semestrielles de l'état de santé de la culture afin de suivre les améliorations en matière de sécurité psychologique. 	<p>Les membres du personnel se sentent autorisés à se présenter au travail avec leur personnalité authentique et à faire preuve de transparence quant à leurs besoins et aux défis à relever, sans que leur sécurité psychologique ne soit menacée.</p>	 

VI. Sensibilisation

La première étape pour l'APHPN est de faire connaître son organisation relativement nouvelle aux communautés des Premières Nations du Canada. Au fil des conversations, il est devenu évident que de nombreux répondants ne connaissent pas l'APHPN ou les services qu'elle offre, et que seuls quelques-uns en sont membres. Étant donné la taille réduite de l'échantillon de communautés des Premières Nations, on peut supposer qu'il y a beaucoup plus de communautés qui ne connaissent pas les services de l'APHPN et qui pourraient en bénéficier.

#	Recommandation	Résultat souhaité	Domaine d'intervention de l'APHPN
22.	<p>Accélérer la stratégie de communication et de sensibilisation de l'APHPN afin d'augmenter le nombre de membres et de poursuivre les conversations entamées dans le cadre de cet examen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Inclure des indicateurs clés pour suivre le succès de la sensibilisation (p. ex., le nombre de nouveaux membres). 	<p>Les communautés des Premières Nations connaissent et utilisent les soutiens et les services fournis par la l'APHPN pour renforcer leurs programmes d'habitation dans les réserves.</p>	 

7. Prochaines étapes

Les prochaines étapes immédiates consistent pour l'APHPN à accélérer la sensibilisation à son profil et au travail qu'elle accomplit pour soutenir les professionnels de l'habitation des Premières Nations au Canada. Cela aidera les communautés des Premières Nations à élargir leur liste de partenaires pour y



inclure l'APHPN, et l'APHPN à augmenter le nombre de ses membres pour continuer à soutenir ces communautés à plus grande échelle. Il est important que l'APHPN évalue chacune des recommandations ci-dessus et définisse son rôle et sa responsabilité dans la mise en œuvre de chaque élément.

La prochaine étape consistera pour l'APHPN à poursuivre les conversations avec les communautés des Premières Nations qui ont été entamées dans le cadre de ce rapport. Comme indiqué tout au long du présent document, les conclusions et les recommandations sont préliminaires et nécessitent d'autres conversations avec un échantillon plus important afin de recueillir des données qui peuvent être utilisées pour informer des approches plus spécifiques visant à améliorer les programmes de logement dans les réserves. Cela commence par une sensibilisation et se poursuivra par une approche proactive des communautés des Premières Nations à travers le Canada.

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. Le temps du changement est venu et, ensemble, il est possible de démanteler le statu quo et de renforcer les communautés des Premières Nations et leurs programmes d'habitation pour qu'ils réalisent leur plein potentiel.

8. Bibliographie

1. Les effets de la pénurie de logements autochtones sur les peuples autochtones du Canada - Rapport du Comité permanent des affaires autochtones et du Nord (juin 2022)
2. Rapport sur le marché locatif : Information sur le marché du logement (janvier 2023), centiles des loyers et critères d'accessibilité de la SCHL (2021, SCHL)
3. Ontario First Nations On-Reserve Housing and Related Infrastructure Needs Technical Report (Rapport technique sur les besoins en matière d'habitation et d'infrastructures connexes dans les réserves des Premières Nations de l'Ontario) (juin 2021, Chiefs of Ontario)
4. Enquête sur les données repères sur l'emploi en habitation (2017, Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine)
5. Politique et programmes de location des Premières Nations abordant les principaux problèmes et défis (2017, Association nationale des agents du bâtiment des Premières Nations)
6. Hagemen, A. et Galoustian, P. (2021). *Economic Aspects of the Indigenous Experience in Canada. (Aspects économiques de l'expérience autochtone au Canada.)* Queens University. <https://doi.org/10.24908/b0a67ddbac0f>
7. Collar, P. W. (2020). 17 Roadblocks to Self-Determination, and One Chief's Thoughts on Solutions (Obstacles à l'autodétermination et solutions proposées par un chef). Brush Education. Leone, R., et Carroll, B. A. (2010).
8. Decentralization and Devolution in Canadian Social Housing Policy. (Décentralisation et dévolution dans la politique canadienne de logement social.) *Environment and Planning C-Government and Policy*, 28(3), 389-404. <https://doi.org/10.1068/c09153> Olsen, S. (2016).
9. Making Poverty : A History of On-Reserve Housing Programs, 1930 - 1996 (Propagation de la pauvreté: une histoire des programmes d'habitation dans les réserves, 1930 – 1996) [PhD Dissertation, Doctor of Philosophy]. Université de Victoria.
10. Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine – Caucus autochtone sur l'habitation. (2020). Une stratégie sur le logement autochtone en milieu urbain, rural et nordique du Canada. Dans NosCommons.ca. Consulté le 10 mars 2023, à l'adresse suivante : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/HUMA/Brief/BR11000896/br-external/CanadianHousingAndRenewalAssociation-e.pdf>