



FONDS POUR LES LOGEMENTS DU MARCHÉ  
DESTINÉS AUX PREMIÈRES NATIONS

# RÉSUMÉ DU PLAN D'ACTIVITÉS | 2021-2025

APPRENDRE DU PASSÉ, BÂTIR LA CONFIANCE DANS LE PRÉSENT, CRÉER UN AVENIR MEILLEUR



# COUP D'ŒIL SUR LE PLAN D'ACTIVITÉS 2021-2025 DU FONDS

## Analyse de conjoncture

Au début de 2020, le Canada et la planète entière ont été entraînés dans la pandémie de la COVID-19 et un monde différent. Les gouvernements fédéral, provinciaux, municipaux et des Premières Nations ont pris des mesures historiques pour s'assurer de la santé et du bien-être des citoyens. Pour lutter contre la propagation de la COVID-19, les entreprises et les citoyens ont adopté de nouvelles façons de s'adapter aux restrictions imposées par la pandémie, notamment par la transition vers un monde virtuel. Certaines Premières Nations du Canada, en particulier celles avec un accès limité aux établissements de soins de santé, ont pris la décision de restreindre l'entrée et la sortie de leurs collectivités afin de protéger leurs citoyens contre la propagation de la COVID-19. La pandémie a mis en évidence les écarts dans les inégalités sociétales et raciales et les vulnérabilités économiques, et tout particulièrement le manque de logements adéquats dans de nombreuses collectivités des Premières Nations. Les restrictions liées à la pandémie ont également touché les entreprises des Premières Nations, et bon nombre d'entre elles ont dû ralentir leurs activités ou fermer complètement. Les défis liés à la santé, aux voyages et à l'économie se sont poursuivis en 2021, même si les premiers vaccins approuvés par Santé Canada ont commencé à être administrés au cours de la deuxième moitié de décembre 2020.

En réponse à la pandémie, le Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations (le « Fonds ») a adopté de nouvelles façons de rester en contact avec les clients et de faciliter la transition des opérations et des finances afin de tenir compte des processus opérationnels virtuellement pendant que le personnel travaillait à distance. Des occasions nouvelles et rafraîchies ont également été cernées avec l'achèvement de l'intégration d'un nouveau Conseil des fiduciaires en 2020. Pour cela, il faut entre autres tirer des enseignements du passé, bâtir la confiance dans le présent et créer un avenir meilleur.

Certaines nouvelles approches pour servir les clients avec moins de contacts en personne ont déjà été mises en œuvre et d'autres seront examinées plus à fond au cours de la période de planification 2021-2025. Le Conseil des fiduciaires et le personnel se sont engagés à faciliter l'accès au financement pour les programmes de logement du marché. Cet effort continuera de contribuer au bien-être social et à l'amélioration civique des collectivités des Premières Nations, permettant aux citoyens de s'épanouir, de contribuer et de participer à leur plein potentiel.

Beaucoup de Canadiens rêvent toujours d'avoir une maison. Une maison n'est pas qu'un abri sûr où élever une famille. Il s'agit également d'une occasion de participer à la constitution d'actifs et de générer un effet de levier financier personnel au moyen de l'avoir propre gagné. Il subsiste d'importantes lacunes dans les solides systèmes de logements du marché pour les citoyens des Premières Nations vivant dans les réserves, ce qui fait obstacle à la participation à l'accession à la propriété dont bénéficient de nombreux Canadiens. La disparité des possibilités demeure un domaine d'intérêt à concilier entre les peuples autochtones et le gouvernement du Canada.

Les programmes et services du Fonds s'harmonisent avec la détermination du gouvernement du Canada à faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones, à mieux répondre à leurs priorités et à mieux appuyer leurs plans d'autonomie gouvernementale, d'autodétermination et d'édification de la nation. Le gouvernement du Canada a fait part de son intention de continuer à travailler avec les provinces, les territoires, les municipalités, les peuples autochtones et les entreprises pour créer un Canada plus fort et plus résilient pendant la crise pandémique.

Sur la couverture :  
Membertou, Nouvelle-Écosse

Maisons achetées avec un prêt garanti par le Fonds :  
Première Nation de Long Plain (Manitoba);  
Territoire mohawk de Tyendinaga (Ontario); Conseil  
de Teslin Tlingit (Yukon); Nation crie de Mistissini  
(Québec) ; Première Nation de Seabird Island  
(Colombie-Britannique); Nation des Siksika (Alberta);

## Priorités et initiatives

Le Résumé du plan d'activités 2021-2025 donne un aperçu du travail des fiduciaires et des employés qui planifient les activités du Fonds et qui tirent parti de l'élan et des fondements solides que les fiduciaires nous ont laissés. Cela comprend des stratégies locales, des indicateurs de rendement et nos plans financiers. Le plan d'activités du Fonds s'articule autour de quatre orientations stratégiques clés :

En cette période de pandémie, le Fonds doit trouver un équilibre entre la préparation, d'une part, et la souplesse et l'adaptabilité, d'autre part. L'augmentation des possibilités d'accession à la propriété fondée sur le marché dans les réserves détermine les objectifs à court terme et les intentions à long terme du Fonds. En travaillant de concert avec les fiduciaires, la direction, le personnel et les clients, le Fonds sera en mesure de respecter en toute sécurité son engagement à l'égard des quatre orientations stratégiques clés.



### Notre vision demeure :

Toutes les familles des Premières Nations ont la possibilité d'acquérir un logement sur leur propre territoire au sein d'une collectivité dynamique.

## Résultats opérationnels prévus pour 2021-2025

Activité projetée	Résultats réels de 2019	Plan 2020	Prévisions pour 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Demandes</b>								
Reçues	255	20	4	—	5	5	10	10
Cumulatif	255	287	259	259	264	269	279	289
<b>Premières Nations approuvées</b>								
Amélioration du crédit (AC) et développement des capacités (DC) * (comprend l'AC approuvée sous « En cours d'examen »)	111	3	—	1	2	2	5	1
DC seulement *	98	15	—	1	3	3	5	1
AC après DC *	7	1	—	7	5	5	5	5
<b>Demandes à l'étude</b>								
Reçues	39	1	4	(9)	(5)	(5)	(5)	3
Cumulatif	39	49	43	34	29	24	19	22
<b>Premières Nations nouvellement admises au Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit</b>								
Nombre de Premières Nations	118	4	—	8	7	7	10	6
Cumulatif	118	122	118	126	133	140	150	156
<b>Nombre potentiel d'unités approuvées dans le cadre du programme d'AC</b>								
Nombre d'unités potentielles **	6 742	240	—	480	420	420	600	360
Cumulatif	6 742	7 103	6 742	7 222	7 642	8 062	8 662	9 022
<b>Unités approuvées</b>								
Nombre de nouvelles unités	354	254	67	67	73	80	87	97
Cumulatif	354	759	421	488	561	641	728	825
<b>Prêteurs</b>								
Nombre de personnes qualifiées	12	12	12	12	12	12	12	12

\* Étant donné que le Fonds se concentrera sur l'approbation des demandes existantes à l'étude et déterminera les Premières Nations approuvées pour le DC qui sont prêtes pour l'AC, on s'attend à ce que le nombre d'approbations d'AC augmente par rapport à celles approuvées pour le DC. Il convient de mentionner que les demandes reçues au cours des deux derniers mois de l'année ne seront pas entièrement traitées avant l'année suivante, et seront donc ajoutées aux demandes à l'étude.

\*\* Selon les résultats réels à ce jour (création du Fonds en 2008 – 30 septembre 2020), le nombre moyen de logements potentiels pour lesquels une Première Nation admissible à l'AC prévoit obtenir une garantie dans le cadre du Programme d'AC est de 60.

# MANDAT

Le Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations (le « Fonds ») est un outil unique mis au point avec la participation des collectivités et des organisations des Premières Nations de partout au Canada. Il a été lancé le 5 mai 2008 avec un investissement de 300 millions de dollars du gouvernement fédéral. Le Fonds est une fiducie autonome, à long terme, autonome et sans but lucratif établie pour<sup>1</sup> :

- « [...] faciliter la disponibilité du financement et l'accès à l'offre de logements du marché dans les collectivités des Premières Nations et aider à créer dans les collectivités des Premières Nations la capacité de devenir autosuffisantes dans le développement et le maintien de logements du marché [...] » [traduction]
- « créer une plateforme pour le changement à long terme dans la fourniture de logements et d'hébergement, tirer parti d'un plus grand financement du secteur privé, des progrès dans la stabilisation de l'arriéré de logements, des investissements plus importants dans le logement par les Premières Nations elles-mêmes et leurs membres, et l'amélioration de la capacité de logement dans les collectivités des Premières Nations. » [traduction]
- « [...] éviter d'établir un système qui dépend presque entièrement des subventions du gouvernement, pour créer un système qui donne aux résidents des Premières Nations, dans leurs collectivités, les mêmes possibilités et responsabilités en matière de logement que le reste de la population canadienne. » [traduction]

Conformément à ces objectifs, le Fonds établit avec succès le système par lequel l'accession à la propriété fondée sur des prêts hypothécaires – où l'acquisition, l'exploitation et l'entretien des logements sont payés par les propriétaires et les occupants – devient une réalité dans les réserves et sur les terres visées par un règlement des Premières Nations.

## Pour plus d'information sur le Fonds

Vous pouvez joindre le Fonds par courriel, télécopieur ou lettre :



### FONDS POUR LES LOGEMENTS DU MARCHÉ DESTINÉS AUX PREMIÈRES NATIONS

1420, place Blair Towers, bureau 510  
Ottawa (Ont.) K1J 9L8



### RÉCEPTION/NUMÉRO PRINCIPAL :

1-800-582-2808 ou 613-740-1592



### TÉLÉC. :

613 957-9932



### COURRIEL :

info@flmpn.ca



### SITE WEB :

www.flmpn.ca

# AVANT-PROPOS

Voici un résumé du plan d'activités 2021-2025 approuvé par le Conseil des fiduciaires du Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations et par le ministre responsable de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) conformément aux dispositions de l'article 18 de la Convention de fiducie.

Le Fonds a présenté des plans d'activités d'un an pour les années 2017, 2018 et 2019 à la demande du ministre de la SCHL, compte tenu de l'état d'avancement des consultations sur la Stratégie nationale sur le logement. On s'attendait à ce que le processus de réforme du logement dans les réserves soit terminé, ce qui permettrait au ministre responsable de la SCHL de fournir l'orientation du gouvernement du Canada et l'incidence qu'il pourrait avoir sur le Fonds. Ce processus se poursuit encore aujourd'hui. Les fiduciaires sont revenus à un plan d'activités quinquennal pour la période 2020-2024, même si le volet autochtone de la Stratégie nationale sur le logement du Canada n'est pas encore achevé. La décision de revenir à un plan d'activités quinquennal était fondée sur plusieurs facteurs. Au cours de 2017 et 2018, le Fonds a commandé un projet de recherche indépendant pour déterminer les facteurs qui influent sur l'adoption et le succès du financement privé pour l'accession à la propriété des Premières Nations sur les terres des réserves. En se fondant sur les résultats de la recherche et en consultation avec le leadership éclairé à la séance de planification stratégique de 2018, le Fonds a entrepris une série de séances de mobilisation régionales au cours de 2018 afin d'améliorer l'orientation du Fonds. Ce processus, riche en contenu et en passion, a fourni aux fiduciaires des facteurs critiques à prendre en considération dans des domaines clés liés à l'amélioration continue, à la maximisation de l'utilisation de l'espace de garantie de prêt disponible et inutilisé, et à la progression vers une autonomie et une indépendance accrues du Fonds.

Trois nouveaux fiduciaires se sont joints au Conseil en octobre 2019. Cinq nouveaux fiduciaires ont été intégrés en juillet 2020. Le renouvellement du mandat de l'ancien président a permis de compléter l'effectif de neuf fiduciaires. Les neuf fiduciaires sont des citoyens des Premières Nations; un engagement que l'ancien Conseil des fiduciaires avait pris avec le gouvernement du Canada. Après un processus de transition en douceur visant à informer le nouveau Conseil des fiduciaires, les nouveaux fiduciaires ont examiné la façon dont le Fonds peut être réformé pour obtenir des résultats améliorés et durables, et permettre l'évolution des soins, du contrôle et de la gestion des Premières Nations au cours de la prochaine période de planification quinquennale. Le nouveau Conseil des fiduciaires est ravi d'avoir l'occasion de contribuer à l'amélioration du Fonds, de le rendre plus autonome et plus sensible aux besoins des Premières Nations. Les fiduciaires reconnaissent qu'ils devront faire preuve de souplesse et s'adapter à l'orientation du gouvernement du Canada, de même qu'aux répercussions changeantes de la pandémie de COVID-19, tout en traçant la voie pour l'avenir.

<sup>1</sup> Extrait de l'acte de fiducie du 26 mars 2008 entre la SCHL au nom du gouvernement du Canada et des fiduciaires originaux.

# TABLE DES MATIÈRES

9 Résumé

## Qui nous sommes

14 Vision

14 Gouvernance

15 Conseil des fiduciaires

## Ce que nous faisons

16 Qu'entend-on par «Logements du Marché»?

16 Comment le Fonds y parvient-il?

16 Critères d'accès

## Services de base

18 Mécanismes d'amélioration des modalités de crédit

20 Développement du potentiel

## Orientations stratégiques

24 Planification stratégique

37 Gestion des risques

# RÉSUMÉ

Grâce au Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit du Fonds, la garantie de 10 % offre une garantie pour les prêts au logement dans les réserves afin de construire, d'acheter ou de rénover des maisons individuelles et des immeubles locatifs à logements multiples, et elle permettra de mobiliser 3 milliards de dollars en investissements dans le logement sur les réserves.

Le Fonds a réussi à établir un système par lequel l'accession à la propriété fondée sur des prêts hypothécaires – où l'acquisition, l'exploitation et l'entretien des logements sont payés par les propriétaires et occupants – devient une réalité dans les réserves et sur les terres visées par un règlement des Premières Nations.

Le Fonds travaille respectueusement au rythme de chaque Première Nation et fonctionne dans un environnement complexe et concurrentiel afin d'établir l'approche de mobilisation, les processus de demande, les programmes de soutien et les relations nécessaires pour renforcer la confiance des gouvernements des Premières Nations, des membres de la collectivité et des prêteurs. Le Fonds a souvent servi de première expérience pour de nombreuses collectivités des Premières Nations dans le concept du logement du marché. Jeter les bases pour élargir un nouveau système de logements du marché dans les collectivités des Premières nations est souvent un processus pluriannuel pour renforcer l'expertise, les systèmes d'administration et les modèles de gouvernance pour se préparer pour un programme d'accès à la propriété auquel les citoyens participeront en toute confiance. À partir du 30 septembre 2020, 40 % des Premières nations au Canada ont choisi de participer à leur propre rythme au mécanisme d'amélioration des modalités de crédit et aux programmes de développement des capacités. À mesure que les Premières Nations acquièrent de l'expertise, des systèmes d'administration et des modèles de gouvernance pour se préparer à un programme d'accession à la propriété durable auquel les citoyens pourront participer en toute confiance, le Fonds voit des augmentations spectaculaires à la fois dans les résultats pratiques et dans la progression vers l'atteinte de ses objectifs ambitieux.

Le logement est un moteur économique sur plusieurs fronts. Une maison ne se résume pas à quatre murs, elle a un rôle multifonctionnel. La maison est l'endroit où l'on peut se sentir en sécurité et à l'abri, mais elle constitue aussi un actif économique pour bâtir un coussin et tirer parti de la valeur nette d'emprunt. L'édification de la nation doit inclure la participation des peuples autochtones à la possibilité de posséder une maison dans leur collectivité et de créer les conditions pour tirer parti de leur investissement. Même s'il reste beaucoup de travail à faire en termes d'édification de la nation pour soutenir et maintenir des possibilités d'accession à la propriété, la bonne nouvelle est qu'on reconnaît de plus en plus que le financement privé par prêts pour l'accession à la propriété peut améliorer plus rapidement la situation du logement d'une partie de la population des Premières Nations. Chaque maison construite ou rénovée apporte de la valeur à la collectivité, libérant des ressources pour ceux qui en ont le plus besoin, stimulant l'économie locale, améliorant les conditions de vie et inspirant d'autres personnes à aspirer à l'accession à la propriété. L'inclusion de possibilités d'accession à la propriété dans les collectivités aide à répondre à la croissance rapide de la population des Premières Nations, au désir des jeunes personnes et des familles d'avoir accès à des possibilités de logement abordable près de leur famille et de leur culture, et à bâtir de solides assises financières personnelles.



Je veux avoir un impact sur les gens et je rêve d'établir une norme de ce que nous pouvons faire en tant qu'Autochtones. Mon rêve était d'avoir une maison qui tirerait le meilleur parti de nos ressources et de m'engager à vivre dans une maison qui durerait plus de 30 ans pour cimenter mon héritage. »

– Shawnrae Gabriel



Nous avons mis nos cœurs et nos âmes pour construire cette maison. C'est notre maison éternelle »

– Brandy McCallum



Le nouveau Conseil des fiduciaires apporte une vaste expérience des affaires et de nouvelles idées pour développer le Fonds et le faire passer à l'étape suivante, tout en bâtissant sur ses assises solides établies par le Conseil fondateur. Tout en exprimant son appréciation pour le travail des fiduciaires fondateurs, le nouveau Conseil n'est pas satisfait du statu quo. Ils voient un lien direct entre leur responsabilité à l'égard de l'option de logement du marché disponible avec le continuum de logement des Premières Nations et leur contribution à la résolution des problèmes plus vastes de logement, de réconciliation et de décolonisation dans la relation entre les Premières Nations et le gouvernement. On a cerné un certain nombre d'obstacles et de défis qu'il faudra surmonter pour assurer la transition vers des logements du marché dans les réserves, pour accroître l'autonomie du Fonds et pour créer des options de financement dans les réserves au-delà du produit existant du Fonds.

Le Plan d'activités 2021-2025 reconnaît la nécessité de continuer à bâtir sur la base des logements du marché dans les réserves créés par le Fonds au cours des 12 dernières années et plus. Il s'agit notamment d'aller de l'avant avec les commentaires reçus lors des séances de mobilisation régionales de 2018 et d'explorer de nouvelles approches pour réformer la gouvernance, les produits et les approches de prestation de services du Fonds, en particulier dans le monde actuel modifié de la gestion d'une pandémie. Cette période de planification s'appuiera sur les partenariats du Fonds avec les Premières Nations de tout le pays pour exercer leur autodétermination en matière de soins, de contrôle et de gestion du logement dans les réserves, les terres visées par un règlement et les terres communautaires urbaines des Premières Nations. On cherchera à établir des relations avec d'autres institutions afin d'assurer des efforts coordonnés pour appuyer l'édification de la nation et la croissance des collectivités en appuyant leurs citoyens.

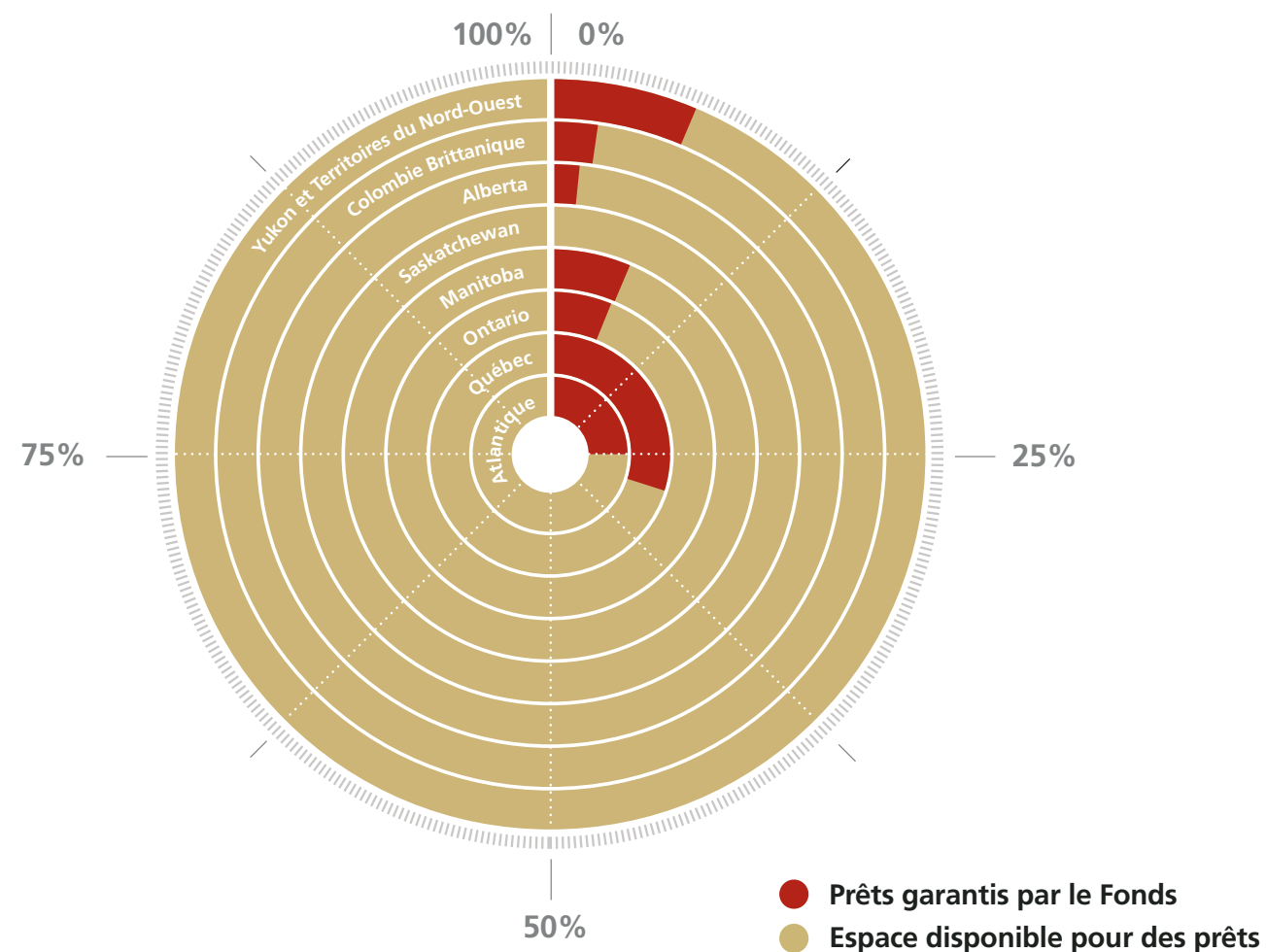
Le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit du Fonds fourni une garantie qui s'ajoute aux garanties des Premières Nations et attire les prêteurs en compensant certains problèmes de sécurité imposés de façon inhérente par la Loi sur les indiens. Cela permet aux Premières Nations d'obtenir des modalités favorables de financement. Par exemple, les réductions de taux d'intérêt, les modalités de prêt et les occasions de partage des risques qui ne sont habituellement pas réalisables.

Le capital du Fonds est utilisé pour créer le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit. Un crédit de plus de 989 millions de dollars a été approuvé en vue d'un emprunt, ce qui est suffisant pour financer environ 6 750 prêts au logement (en date du 30 septembre 2020) dans 118 collectivités des Premières Nations. Le Fonds fait ce qu'il devait faire avec la contribution de 300 millions de dollars du gouvernement du Canada. Il s'agit d'ajouter cette somme à l'investissement de 3 milliards de dollars dans le logement dans les réserves. Le Fonds a atteint près du tiers de ce montant, avec un investissement de près de 1 milliard de dollars dans les collectivités des Premières Nations partout au pays. Au cours de la période de planification, les fiduciaires exploreront l'élargissement de la capacité du Fonds à tirer parti du financement et des investissements pour faire croître le Fonds.

Il faudra du temps et des efforts soutenus pour étudier, élaborer, mettre en œuvre, éduquer et soutenir un système de logement du marché au niveau du leadership, de l'administration, de la collectivité et des personnes, avant que les possibilités de logement du marché fonctionnent pleinement. La création d'un système de logement fondé sur le marché dans chaque Première Nation est un facteur important du retard dans l'adoption de l'amélioration des modalités de crédit déjà approuvées pour les collectivités des Premières Nations. Sur les 118 collectivités des Premières Nations dont l'amélioration des modalités de crédit a été approuvée, seulement 36 ont des prêts immobiliers garantis par le Fonds dans leur collectivité. Cinq Premières Nations ont lancé des prêts garantis par le Fonds dans leurs collectivités pour la première fois au cours des trois premiers trimestres de 2020.

# Sommaire National

## Prêts garantis par le Fonds au 30 Septembre 2020



Au cours de la période de planification, le Fonds mettra l'accent sur des mesures améliorées pour aider les 118 Premières Nations dont l'accès au Programme d'amélioration des modalités de crédit et de développement des capacités a été approuvé (en date du 30 septembre 2020) à réaliser et à tirer profit de leur crédit, plutôt que de chercher activement d'autres clients des Premières Nations. Le déblocage du crédit approuvé par le Fonds à son plein potentiel aura une incidence incroyable sur la diminution de la pénurie de logements pour les citoyens qui cherchent à obtenir du financement pour accéder à la propriété dans les collectivités partenaires du Fonds, des citoyens comme Shawnrae Gabriel et Brandy McCallum.

En plus de ces 118 Premières Nations, 98 autres Premières Nations ont été autorisées à utiliser le Programme de développement des capacités (en date du 30 septembre 2020). Le Fonds travaillera en étroite collaboration avec ces collectivités pour les aider à être admissibles à un programme de prêt hypothécaire dans le cadre du Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit.

De plus, le Fonds réexaminera plusieurs questions fondamentales et positions stratégiques afin d'envisager d'élargir l'accès pour les entités, les particuliers et les terres des Premières Nations et d'appuyer un marché de revente des Premières Nations.

Douze (12) prêteurs partenaires ont été approuvés pour faciliter les prêts immobiliers garantis par le Fonds. Le Fonds se réjouira de l'arrivée de nouveaux prêteurs disposés à servir les Premières Nations avec un excellent niveau de service et des conditions favorables.

Les services de développement des capacités offerts par le Fonds aident à l'édification de la nation – les gouvernements et les citoyens – à utiliser le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit de façon soutenue. Le Programme de développement des capacités est financé par les revenus nets du Fonds. Le Fonds

continuera de préconiser une politique de placement plus souple, conforme au cadre du ministre des Finances, qui permettra d'accroître les revenus de placement de façon prudente. Le Fonds continuera également de préconiser une méthode révisée de financement du Programme de développement des capacités à partir des ressources du Fonds afin de s'assurer que cet élément vital, si essentiel à la réussite durable des collectivités des Premières Nations, continue d'être disponible à un niveau optimal.

Le tableau ci-dessous présente les budgets des revenus et des dépenses du Fonds pour les années 2021 à 2025.

## État des résultats

ÉTAT DES RÉSULTATS	Résultats réels de 2019	Plan 2020	Prévisions pour 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>M\$</b>								
Revenus								
Revenus de placements	10,496	10,992	9,110	11,385	11,482	11,794	11,935	11,956
Gain (perte) réalisé(e) sur la vente de placements	0,976	(0,269)	4,382	2,786	—	—	—	—
<b>Total des revenus</b>	<b>11,472</b>	<b>10,723</b>	<b>13,492</b>	<b>14,171</b>	<b>11,482</b>	<b>11,794</b>	<b>11,935</b>	<b>11,956</b>
Charges								
Administration	3,726	6,469	3,431	5,441	5,820	5,919	6,037	6,108
Développement du potentiel	2,034	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Garantie d'amélioration des modalités de crédit	(0,107)	0,205	0,048	0,019	0,041	0,034	0,037	0,041
Évaluation	—	—	—	—	—	—	0,331	—
<b>Total des charges</b>	<b>5,653</b>	<b>10,674</b>	<b>7,479</b>	<b>9,460</b>	<b>9,861</b>	<b>9,953</b>	<b>10,405</b>	<b>10,149</b>
Excédent des revenus sur les charges	5,819	0,049	6,013	4,711	1,621	1,841	1,530	1,807

# QUI NOUS SOMMES

## Vision

Toutes les familles des Premières Nations ont la possibilité d'acquérir un logement sur leur propre territoire au sein d'une collectivité dynamique.

## Gouvernance

Le Fonds a été créé par un acte de fiducie intervenu le 26 mars 2008 entre la SCHL et les fiduciaires. La gouvernance, la gestion et le fonctionnement du Fonds sont conformes aux modalités prévues dans les documents d'habilitation du Fonds. Ceux-ci comprennent un acte de fiducie et une convention de financement avec la SCHL. Ils sont conçus pour protéger à la fois le financement fédéral du Fonds et les paramètres mis en place pour l'administration du financement à long terme. La convention de gestion qui lie la SCHL au Fonds décrit les services que la première accepte de fournir pour gérer le second. Cette convention est venue à expiration le 31 mars 2015. Le rôle de la SCHL en tant que gestionnaire n'est pas clair et, à la lumière des nouvelles ententes de gestion de placements conclues avec des tiers gestionnaires professionnels qui sont entrées en vigueur le 1er juillet 2020, cette entente est probablement entièrement annulée maintenant. Le nouveau Conseil des fiduciaires demandera au ministre d'approuver les ententes habilitantes révisées en 2021, ce qui ne comprend pas d'entente de gestion avec la SCHL.

Il a reçu au départ un apport unique de 300 millions du gouvernement du Canada. Les intérêts gagnés sur les placements de cet apport servent à acquitter les charges administratives du Fonds et les coûts de son Programme de développement du potentiel. Le Fonds est autonome par les placements de l'apport en capital du gouvernement du Canada et le réinvestissement partiel de ses revenus.

Neuf (9) fiduciaires venant des Premières Nations, du gouvernement du Canada et du secteur financier privé assurent la surveillance du Fonds. Le ministre responsable de la SCHL nomme six (6) fiduciaires et le ministre responsable de SAC nomme trois (3) fiduciaires. Les neuf fiduciaires nommés par les ministres en 2019 et 2020 sont des citoyens des Premières Nations. Les anciens membres du Conseil des fiduciaires ont joué un rôle déterminant pour s'assurer que le gouvernement du Canada s'engage à ce que tous les nouveaux fiduciaires soient des citoyens des Premières Nations.

Les fiduciaires doivent veiller à ce que le Fonds atteigne ses objectifs et s'assurer de l'investissement prudent et de la protection de l'actif, de la responsabilité financière et de la présentation régulière de rapports sur les résultats. À l'appui de ces responsabilités, le Conseil des fiduciaires a mis sur pied cinq comités – Vérification, Investissement, Ressources humaines, Gouvernance et Opérations.

# CONSEIL DES FIDUCIAIRES



**LYDIA HWITSUM**

LL. B.(C.-B.)  
(Présidente)



**PETER DINSDALE**

M.A., IAS.A (Ontario)  
(Vice-président)



**JOHN BEAUCAGE**

B.A., D.Litt.  
(Ontario)



**KATHLEEN BLUESKY**

M.B.A.  
(Manitoba)



**STACY MCNEIL**

M.B.A., APAA  
(C.-B.)



**CHIEF SIDNEY PETERS**

(Nouvelle-Écosse)



**MICHAEL RICE**

M.B.A.  
(Québec)



**JEAN VINCENT**

M.Sc., FCPA, FCA, GFAA  
(Québec)



**ERROL WILSON**

M.B.A., IAS.A  
(Alberta)

# CE QUE NOUS FAISONS

Le Fonds est une fiducie autonome, indépendante et sans but lucratif. Il s'agit du seul mécanisme fédéral consacré à l'accès à la propriété dans les collectivités des Premières Nations. S'appuyant sur les réussites des collectivités innovatrices, le Fonds facilite l'accès au financement du secteur privé pour les Premières Nations et aide à assurer un approvisionnement accessible en logements du marché dans les collectivités des Premières Nations et accroît le potentiel des Premières Nations qui cherchent à agrandir ou à développer des logements du marché.

## Qu'entend-on par « logements du marché » ?

Le logement du marché est reconnu comme un élément nécessaire de toute approche efficace à long terme pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière de logement des Autochtones au Canada. Il s'agit d'une notion large englobant la propriété privée, la location et la location avec option d'achat. En clair, cela signifie que les propriétaires ou les occupants paient soit un loyer, soit des mensualités sur un prêt pour le coût de leur logement. Lors de la relance, il sera essentiel d'avoir des systèmes de logement du marché des Premières Nations qui fonctionnent bien, car ils créent et soutiennent une culture qui voit l'accès à la propriété comme une voie vers les possibilités économiques. Une maison n'est pas qu'un abri sûr où élever une famille. Posséder une maison représente également une occasion de participer à la constitution d'actifs afin de constituer un coussin et de générer un effet de levier financier personnel grâce à l'avoir gagné. Les Canadiens non autochtones tiennent pour acquis qu'ils peuvent accumuler de la richesse en investissant dans leur résidence. Il subsiste d'importantes lacunes dans les solides systèmes de logements du marché pour les citoyens des Premières Nations vivant dans les réserves, ce qui fait obstacle à la participation à l'accès à la propriété dont bénéficient de nombreux Canadiens. Cette disparité des possibilités demeure un domaine d'intérêt à concilier entre les peuples autochtones et le gouvernement du Canada.

## Comment le Fonds y parvient-il ?

Le Fonds détermine l'admissibilité d'une Première Nation et offre aux prêteurs agréés un appui financier partiel (10 %) pour la garantie relative aux prêts au logement fournie aux institutions financières par la Première Nation. Celle-ci peut alors utiliser ce filet pour négocier des arrangements avec un ou des prêteurs agréés afin que ses membres puissent s'adresser directement à un ou plusieurs prêteurs pour financer l'achat de leur maison. Ce financement contribuera à la construction, à l'achat ou à la rénovation de logements dans une réserve ou sur des terres visées par un règlement, selon le cas, à des fins de propriété ou de location. En raison du principe de propriété collective des terres, la Première Nation doit garantir les prêts à l'habitation accordés à ses membres.

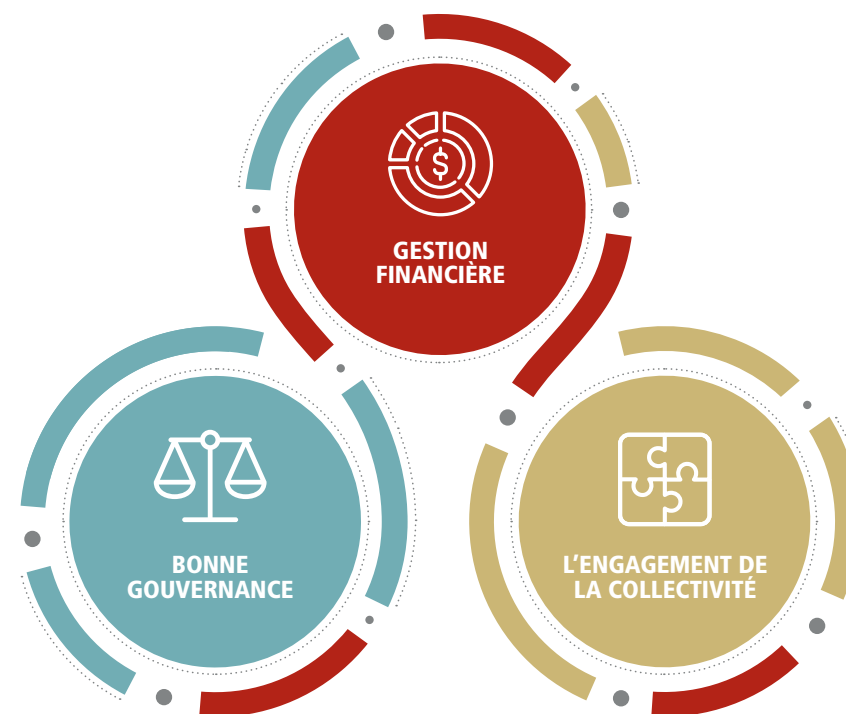
Si un emprunteur manque à ses obligations à l'endroit d'un prêt admissible, le prêteur cherchera d'abord à obtenir une indemnité auprès de la Première Nation. Si celle-ci n'est pas en mesure d'honorer ses obligations à titre de garante du prêt, le prêteur pourra alors faire appel au Fonds pour obtenir une indemnité jusqu'à concurrence du montant accumulé par le prêteur au titre de l'amélioration des modalités de crédit, que l'institution a accumulé relativement aux prêts consentis dans la collectivité. Le Fonds n'accorde toutefois pas de prêts.

## Critères d'accès

L'idée de créer des marchés du logement sur les réserves pour répondre aux besoins en matière de logement a été mise en œuvre dans certaines Premières Nations novatrices partout au Canada. L'établissement de marchés de l'habitation dans ces collectivités ne s'est pas fait du jour au lendemain. Pour commencer, les dirigeants et les citoyens se sont engagés à changer la nature du logement dans leur collectivité. Les Premières Nations ont engagé des ressources financières et ont renforcé leur capacité d'élaborer les processus nécessaires pour appuyer de meilleurs systèmes de logement. Ces collectivités profitent maintenant des avantages de vivre dans des maisons de bonne qualité, de la fierté d'être propriétaire et des possibilités économiques connexes.

La Nation crie d'Opaskwayak a travaillé à l'élaboration d'une stratégie de logement durable tout en améliorant sa politique de logement pour la rendre solide. Le chef Christian Sinclair a exprimé le souhait que tout soit en place pour offrir à ses citoyens, d'ici 2021, des solutions d'accès à la propriété appuyées par le Fonds. La stratégie renforce les améliorations à l'inventaire actuel et explore les options pour répondre aux divers besoins des citoyens, y compris les petites maisons. La Nation des Cris d'Opaskwayak a étudié ce qui fonctionne ailleurs dans le but de ramener les apprentissages à la maison et de se les approprier. Élaborée avec l'apport de la collectivité, la stratégie est un document évolutif qui peut être adapté aux besoins de la collectivité au fur et à mesure de son évolution.

Les critères d'accès du Fonds ont été élaborés en fonction des exemples démontrés de ces collectivités innovatrices, ainsi que des commentaires des Premières Nations et des institutions financières de partout au pays. Les critères d'accès sont fondés sur des principes et non sur des règles. Les critères sont divisés en trois piliers :



Il revient à la Première Nation de prouver au mieux de sa capacité comment elle satisfait aux principes de chacun des piliers. L'application aux services et produits du Fonds est strictement volontaire.



### PRINCIPE GÉNÉRAL À ÉVALUER :

La Première Nation démontre qu'elle a une bonne gouvernance et une bonne administration au sein de la collectivité. En particulier, elle a des processus et des systèmes durables qui appuieront l'engagement de la collectivité à l'égard de la gestion du logement à long terme.

La Première Nation fait preuve de compétence en gestion financière, d'un historique de paiement de ses obligations et d'une situation financière adéquate.

Il y a des preuves que les membres de la collectivité appuient le concept de logement du marché et peuvent se permettre d'accéder à la propriété ou de louer sur le marché dans la collectivité.

# SERVICES DE BASE

## Mécanismes d'amélioration des modalités de crédit

Le Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit a vu le jour pour qu'une garantie s'ajoute aux fins des programmes de prêts à l'habitation dans les réserves. Il aide les Premières Nations à établir de tels programmes avec les prêteurs. La garantie du Fonds qui s'ajoute aux garanties des Premières Nations attire les prêteurs en compensant certains problèmes de sécurité.

Cela permet aux Premières Nations d'obtenir des modalités favorables de financement :

- taux d'intérêt réduits;
- Caractéristiques du prêt
- ententes de partage des risques;
- frais allégés d'accès aux programmes de prêts;
- Ententes administratives favorables

Des initiatives comme l'établissement d'un plus grand nombre de points de contact après la réception de la demande d'une Première Nation, la tenue continue de séances régionales et le soutien d'autres séances d'accès à la propriété et de financement personnel pour les citoyens s'appuieront sur le partenariat du Fonds avec 40 % des Premières Nations du pays. Les restrictions imposées par la pandémie ont obligé le Fonds et les partenaires des Premières Nations à réinventer de nouvelles façons de travailler ensemble. Cela comprenait le passage d'interactions en personne à des interactions virtuelles avec les dirigeants des Premières Nations et leur personnel. Il convient de mentionner que cette transition a présenté certains défis en ce qui concerne la capacité de connectivité et une courbe d'apprentissage dans les plateformes en ligne dans certaines collectivités des Premières Nations. Des mesures de soutien supplémentaires, comme des ressources internes en ligne

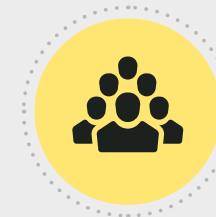
et des ressources d'orientation de plateforme, seront explorées et mises en œuvre au cours de la période de planification.

Les stratégies du Fonds consistant à préparer les personnes à comprendre et à accepter les responsabilités de propriétaire ont dû faire une transition en raison de la pandémie. Les spécialistes en amélioration du crédit du Fonds offrent des séminaires de sensibilisation, d'accès à la propriété, de finances personnelles et des séminaires personnalisés depuis un certain nombre d'années, et il y a beaucoup de participants dans les collectivités. Dans la foulée de la pandémie, les spécialistes en amélioration du crédit du Fonds ont travaillé en étroite collaboration avec nos partenaires pour transformer les séances prévues en personne en une plateforme virtuelle afin de maintenir leur élan. Depuis 2019, près de 1 000 personnes ont participé à ces ateliers. Ces chiffres démontrent l'intérêt et la volonté croissants d'examiner les responsabilités liées à l'accession à la propriété et de s'y préparer. Grâce à ces ateliers et à des discussions avec des prêteurs partenaires, plusieurs personnes qui envisagent de demander des prêts ou qui en font la demande ne sont initialement pas financièrement prêtes. Plusieurs doivent d'abord s'attaquer aux problèmes de crédit en mauvais état, ce qui peut signifier qu'elles doivent changer leurs habitudes de dépenses. Les personnes doivent également prendre le temps d'épargner pour leur mise de fonds. Les séances sur les finances personnelles et les séances individuelles du Fonds sont en forte demande, car les personnes se préparent à obtenir du financement pour un prêt au logement. Pour répondre à cette demande, le Fonds a travaillé avec les citoyens intéressés plus tôt dans le processus et a créé de nouveaux postes à l'interne qui, une fois dotés, seront également ciblés. Le nouveau poste de navigateur en matière de logement du Fonds était une recommandation clé découlant des séances de mobilisation régionales de 2018 menées par le Fonds et visant à améliorer les services du Fonds. De plus, de nouvelles possibilités de partenariat seront explorées afin d'élargir les possibilités d'apprentissage de la littératie

financière dans les collectivités, y compris avec les jeunes.

Il est à noter que l'incidence du Fonds sur l'amélioration de la vie dans les collectivités des Premières Nations ne peut simplement pas être quantifiée. Il n'y a aucune obligation pour une Première Nation qui travaille avec le Fonds d'utiliser le financement garanti par le Fonds. Il y a eu des cas, notamment, où le Fonds a fourni les fonds servant au développement des capacités pour l'arpentage de lots des logements du marché, diverses politiques, des séances de formation du personnel et de l'éducation au sein de la collectivité, et où ensuite un financement privé a été mis en place. Lorsque cela se produit, il est impossible de mesurer l'incidence positive du Fonds en termes de changements dans la collectivité en fonction des prêts au logement garantis par le Fonds. L'incidence du Fonds sur le bien-être de la collectivité est tout aussi importante que le nombre de prêts et de logements garantis par le Fonds. Cette autonomisation est importante pour les collectivités des Premières Nations.

Les efforts déployés par le Fonds pour permettre aux collectivités admissibles à l'amélioration des modalités de crédit de garantir des prêts seront une priorité au cours de la période de planification 2021-2025 à l'appui des orientations stratégiques du Fonds.



## COMMUNAUTAIRE



- Engagement communautaire
- Gestion du crédit, de la dette et des prêts hypothécaires
- Littératie financière
- Loyer et location
- Entretien et réparation de maisons
- Formation dans les métiers de la construction
- Accès à la propriété





## RESSOURCES HUMAINES



- Droit de l'emploi
- Plan de communications internes
- Formation en RH et en sécurité en milieu de travail
- Certificat d'enquêtes sur le lieu de travail
- Gestion du personnel/RH et politiques
- Programme d'accréditation en relations de travail
- Formation sur les droits de la personne et formation professionnelle
- Formation d'équipes

## DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL

Un cadre de gouvernance établi avec des lois, des politiques, des codes et des pratiques clairs, bien compris et appliqués par des gens qualifiés, est essentiel pour élaborer et maintenir un système de logements du marché. Sans cela, le système va échouer.

L'édification d'une nation commence par la terre. Convient-elle au logement – peut-elle soutenir la construction, sans que celle-ci soit contaminée ou instable? La terre est-elle réservée à d'autres fins ou est-elle mieux adaptée à d'autres fins comme la fabrication ou les loisirs, ou devrait-elle être respectée comme un lieu sacré? Y a-t-il de l'eau potable, un élément clé du développement du logement durable? Ces éléments doivent être étudiés par des personnes qualifiées et doivent faire partie d'un plan qui reflète la vision de la Première nation. Parmi les besoins d'édification de la Nation auxquels le Fonds a répondu, mentionnons les lois foncières, les plans d'aménagement du territoire, les politiques d'attribution des terres, les politiques et les procédures de gestion des terres, ainsi que plusieurs personnes formées à l'université et certifiées pour gérer les terres.

Pour que les lois soient élaborées, étudiées, communiquées, votées et proclamées, il doit y avoir un système de gouvernance qui se prête à la participation. Le Fonds a appuyé l'élaboration et l'adoption de codes électoraux et de lois avec les collectivités, nécessaires pour préparer la voie à une gouvernance forte. Il peut s'agir d'apprendre du passé et des formes traditionnelles de gouvernance pour aller de l'avant. Comprendre les besoins de la collectivité tels qu'ils sont définis dans un plan communautaire global peut être un élément très puissant de la gouvernance - un élément que le Fonds a soutenu dans de nombreuses collectivités. Une feuille de route qui tient compte des besoins de la collectivité en ce qui a trait à la formation de nouveaux ménages, y compris les taux de natalité, de morbidité et de migration pour planifier des interventions appropriées en matière de logement est un autre facteur clé de l'édification d'une nation pour ce qui est de répondre aux besoins actuels et futurs.

Les besoins financiers abondent dans les collectivités des Premières nations. Elles s'étendent aux lois, aux politiques, aux procédures et aux personnes. Bien au-delà du coût d'une maison, il y a les coûts d'entretien et de réparation. Qu'un prêt hypothécaire soit mis en place ou non, le logement coûte de l'argent. Il est naïf et mal de penser autrement. L'édification de la Nation exige que les responsables prennent bien soin de leurs précieuses ressources financières. Le personnel a besoin des connaissances et des compétences appropriées, et peut-être des désignations professionnelles appropriées, pour aider une Première Nation à faire passer ses ressources financières à un niveau supérieur. Le développement, la relance après la pandémie ou l'élargissement des possibilités économiques de créer des emplois pour les personnes afin de les aider à assumer leurs responsabilités de propriétaire est encore un autre élément essentiel du maintien des logements du marché et de la création d'un marché de revente. Ces types de besoins d'édification de la Nation sont d'autres exemples de soutien au renforcement des capacités qui a été fourni par le Fonds aux Premières Nations partenaires.

En plus de ces secteurs « difficiles » que sont les terres, le logement et les finances, il y a des besoins complémentaires très importants à combler au sein d'une collectivité. Par exemple, la Première nation fait-elle participer les citoyens aux grands projets de développement? La collectivité favorise-t-elle ou accepte-t-elle une approche de partage des risques où elle met ses intérêts en jeu en matière d'emprunt et de prêt? Comment fonctionne le processus de communication? Le chef et le Conseil se considèrent-ils comme un employeur, respectent-ils et appliquent-ils les lois et les politiques pour assurer la sécurité de ses employés? Le Fonds a également aidé dans ces domaines établissant des partenariats avec les Premières Nations de tout le pays. Chaque communauté est unique, et chaque communauté a des besoins.

La technologie de l'information (TI) et la sécurité sont considérées comme un autre élément clé de l'édification de la Nation. La connectivité des TI, la capacité et la sensibilisation à la cybersécurité sont essentielles pour appuyer et protéger les données sensibles et les plateformes financières, de santé,



## LOGEMENT ET INFRASTRUCTURE



- Société d'habitation
- Politique de logement
- Formation des comités du logement
- Normes pour les habitations
- Évaluation de l'état des habitations
- Stratégie en matière de logement
- Système de gestion de l'inventaire de logements
- Examen opérationnel
- Examen juridique des logements
- Activités, entretien et travaux publics
- Formation des gestionnaires de logements
- Participation du personnel aux ateliers et aux conférences



## FINANCES



- Cours de certification AFOA
- Formation en littératie financière
- Formation en comptabilité, en comptabilité d'entreprise, en gestion de grands livres comptables et en rapports financiers
- Planification financière
- Formation sur les logiciels de comptabilité et ACCPAC
- Élaboration de politiques, de règlements et de lois d'ordre financier
- Formation sur la gestion des biens et la planification
- Formation sur la récupération de la TVH
- Participation aux conférences
- Gestion de fiducie
- Élaboration de manuel financier
- Cours universitaires menant à un diplôme

d'affaires et d'éducation. Des environnements de TI solides peuvent également appuyer une stratégie visant à attirer des professionnels qui retourneront vivre dans leur collectivité, d'autant plus que le télétravail devient une option plus permanente pour certains employeurs. Le Fonds explorera les possibilités d'aider les Premières Nations à renforcer leur capacité en matière de TI, à comprendre les risques et à demeurer vigilantes en matière de cybersécurité pour protéger leur environnement de TI. Le Fonds cherchera à établir des collaborations avec d'autres organismes offrant du soutien en matière de TI. Les activités peuvent comprendre des webinaires, la formation du personnel, des produits sur CD ou des produits connexes. Le Fonds travaillera également avec les Premières Nations intéressées à élaborer des stratégies pour convaincre des professionnels de retourner chez eux. Ces types d'initiatives contribueront à une solide gouvernance des Premières Nations, augmenteront la demande d'accession à la propriété au sein de la collectivité et contribueront à l'établissement d'un marché de la revente dans les réserves.

Le Programme de développement des capacités du Fonds est essentiel à ces réussites en matière d'édification de la Nation en lien avec les logements du marché. L'ampleur du programme est considérée comme un élément clé de son succès pour répondre aux besoins uniques définis par les Premières Nations comme des domaines nécessitant un soutien dans le cadre de la mise en place et du maintien d'un système de logements du marché dans leurs approches communautaires en matière de logement. Les trois piliers interreliés que sont la gestion financière, la bonne gouvernance et l'engagement communautaire (y compris la preuve d'une demande de logements du marché) favorisent l'environnement positif nécessaire à la mise en œuvre et à la durabilité d'un solide système de logements du marché. Au cours de la période de planification, le Fonds analysera les résultats qui ont eu les répercussions les plus importantes pour ce qui est d'aider les Premières Nations à mettre en œuvre et à maintenir un programme de logements du marché.

Le Programme de développement des capacités du Fonds est un brillant exemple de la façon dont notre organisation des Premières Nations a assumé un rôle de leadership dans l'édification de la Nation et est en accord avec les efforts continus des Premières Nations pour exercer leur autodétermination dans les soins, le contrôle et la gestion de leurs logements sur les réserves, dans des établissements et sur des terres communautaires urbaines des Premières Nations.



## GOVERNANCE



- Formation sur le droit et les politiques autochtones
- Leadership, gouvernance et gestion
- Gestion d'arrangements
- Lois sur les biens immobiliers matrimoniaux
- Rédaction administrative
- Code des membres
- Élaboration des règlements
- Examen et développement organisationnels
- Cours de certification CAPA
- Formation en gestion de projet
- Planification des immobilisations
- Formation en administration publique
- Communications, conception Web
- Perfectionnement du personnel et de la direction
- Formation sur les médias sociaux et les maîtres de séances
- Cours universitaires menant à un diplôme
- Gestion communautaire
- Plan d'action de gestion efficace
- Plan stratégique communautaire
- Prise de décisions éthiques
- Plan communautaire global
- Lignes directrices sur le développement durable des Premières Nations
- Code électoral
- Mise en œuvre de l'amélioration des modalités du crédit
- Étude technique
- Cours CAI/ITPN
- Politique sur la gouvernance
- Formation en TI et en informatique
- Société d'habitation
- Politique de logement



## TERRES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



- Formation sur le développement économique
- Loi sur les terres, régime foncier, code sur les terres
- Étude technique
- Système de registre des terres
- Plan environnemental, évaluation, politique, programme
- Certification de l'Association nationale des gestionnaires des terres autochtones
- Formation en environnement
- Formation et certification de l'Institut canadien de l'immeuble
- Formation sur la gestion du SIG et l'aménagement du territoire
- Système d'information sur la gestion du développement des terres
- Manuel de gestion des terres
- Plan d'aménagement du territoire, règlement sur l'aménagement du territoire, règlement de zonage

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

## Planification stratégique

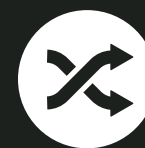
En 2020, la séance annuelle de planification stratégique du Fonds a été reportée d'avril à septembre afin de tenir une séance de transition entre l'ancien et le nouveau Conseil des fiduciaires. La séance virtuelle a été conçue pour permettre aux nouveaux membres du Conseil des fiduciaires de faire le point sur l'environnement actuel, y compris la transmission du savoir des anciens fiduciaires, et pour reformuler l'orientation stratégique du Fonds pour les cinq prochaines années compte tenu du fait que la composante des Premières Nations fondées sur des distinctions de la Stratégie nationale sur le logement n'est pas en place pour étayer l'orientation du Fonds. Conformément aux lois sur les fiducies de l'Ontario, l'acte de fiducie doit être reconstitué en 2029. En conséquence, les fiduciaires ont également tenu compte de l'orientation stratégique du Fonds au-delà des cinq prochaines années et incluent la préparation de la reconstitution de l'acte de fiducie.

Le nouveau Conseil des fiduciaires a discuté des orientations stratégiques de base du Fonds décrites dans le présent Plan d'activités lors de sa séance de planification stratégique de septembre 2020. Les discussions ont révélé que les intérêts cernés au cours de ces séances étaient compatibles avec le contenu actuel. Ces intérêts comprennent :

- Réexaminer un certain nombre d'enjeux fondamentaux et de positions stratégiques; élargir les types d'organisations des Premières nations et de terres admissibles au Fonds; soutenir un marché de la revente dans les collectivités des Premières nations; élargir la capacité du Fonds à tirer profit du financement et des investissements; aborder les intérêts pour des logements autres que des logements du marché des Premières nations; aborder la décolonisation dans un effort pour améliorer la sensibilisation et la compréhension du Fonds et des logements du marché;

- Définir le contenu de la réforme du Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations signalée par le gouvernement fédéral pendant le processus de nomination des nouveaux fiduciaires, qui fera partie de la Stratégie décennale sur le logement de l'Assemblée des Premières Nations;
- Renforcer le caractère exhaustif de l'harmonisation et de la coordination envisagée dans le plan stratégique d'une façon qui précise comment le Fonds s'acquittera plus efficacement de son mandat actuel; créer les réformes requises pour accroître sa capacité à élargir l'accès aux logements du marché dans le respect de la diversité au sein des Premières nations; et arriver prêt à réussir dans un contexte opérationnel et de gouvernance plus indépendant et autonome.
- Il s'agit notamment de clarifier d'autres enjeux stratégiques cruciaux qui ont été cernés, notamment, mais sans s'y limiter, des relations de collaboration coordonnées; tirer parti du financement accru du secteur privé; élargir l'accès au Fonds pour les entités, les terres et les particuliers des Premières Nations; et appuyer un marché de la revente des Premières nations.

À mesure que le nouveau Conseil des fiduciaires acquerra plus de connaissances et d'expérience, il tiendra compte de la portée du changement que le Fonds peut influencer dans ses efforts de planification stratégique au printemps 2021.



## ORIENTATION STRATÉGIQUE

Promouvoir la participation et l'engagement en matière d'accès à la propriété par les logements du marché.



## BUT

Une capacité démontrée d'illustrer l'effet positif du Fonds sur l'augmentation de la participation et de l'engagement à l'égard du logement du marché



## ACTIVITÉS

**Court terme :** Cibler et affiner les stratégies de communication et de relations du Fonds pour promouvoir l'impact des logements du marché

- Mise à jour/redéfinition des communications multimédias
- Souligner les avantages et la fierté de l'accès à la propriété grâce à diverses initiatives
- Travailler avec les dirigeants des Premières Nations pour encourager le soutien au Fonds et l'accès à la propriété fondée sur le marché
- Appuyer les collaborations et les partenariats pour mieux servir les collectivités
- Faire participer d'autres personnes à l'adoption de logements du marché, y compris la participation du secteur privé, des dirigeants des collectivités autochtones, des champions, des jeunes, des aînés et des groupes d'intérêts spéciaux, ainsi que des membres individuels.
- Documenter/promouvoir les domaines où le soutien du Fonds a contribué à l'accès des Premières Nations à un financement alternatif pour les logements du marché
- Obtenir des points de vue sur le Fonds par la mobilisation des jeunes, des aînés, des groupes d'intérêts spéciaux, des dirigeants des collectivités autochtones, des champions et des comités

**Moyen terme :** Effectuer les recherches nécessaires pour raconter l'histoire des réussites du Fonds et des leçons apprises

- Tirer parti de la capacité du Fonds à contribuer aux conditions préalables à la réussite des logements du marché dans les réserves
- Promouvoir le Fonds comme mécanisme pour aider les membres à rentrer chez eux, y compris le réaligement des stocks existants et la prise en considération des accords de travail à distance ou hybrides.
- Démontrer comment le logement fondé sur le marché peut être utilisé comme incitatif pour attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre professionnelle et d'autres employeurs dans la collectivité

**Long terme :** Renforcer la valeur que le Fonds apporte à la sphère du logement du marché pour les Premières Nations

- Attirer les collectivités des Premières Nations qui résistaient auparavant aux logements du marché
- Entreprendre des projets conjoints avec d'autres organisations des Premières Nations
- Faire connaître les réussites en matière de logement du marché dans les Premières Nations
- Répondre aux besoins changeants des Premières Nations



## INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

- 10 % des Premières Nations qui utilisent le développement des capacités (DC) uniquement pour l'amélioration du crédit (AC)
- Augmentation de 10 % du nombre de prêts hypothécaires garantis par le Fonds, par rapport à la moyenne triennale précédente
- 3 nouvelles initiatives de collaboration en 2021 avec d'autres organisations
- Augmentation de 20 % du nombre de Premières Nations utilisant l'AC qui mettent en œuvre un programme de prêts garantis par le Fonds
- Augmentation de 50 % du nombre de Premières Nations utilisant l'AC qui approuvent des prêts garantis par le Fonds
- Consigner les attitudes de base et la sensibilisation à l'égard du Fonds
- Saisir la valeur que le Fonds apporte en termes d'avantages imprévus et de possibilités supplémentaires pour les Premières Nations



## À QUOI RESSEMBLE LA RÉUSSITE

- Augmentation du nombre de Premières Nations passant du DC seulement à l'AC
- Plus de maisons construites dans les réserves contribuant au marché de la revente, à la deuxième génération de propriétaires
- Le Fonds est un acteur important reconnu dans le domaine de l'accès à la propriété pour les Premières Nations.
- Projets et initiatives conjoints avec d'autres organisations des Premières Nations

Les répercussions de la pandémie de COVID-19 ont obligé les gouvernements, les entreprises, les écoles, les familles, les amis et les particuliers à adopter de nouvelles façons de participer, de communiquer et d'effectuer des transactions et des activités quotidiennes typiques. Le Fonds ne fait pas d'exception. Les restrictions relatives aux déplacements et à la communauté ont fait en sorte que le personnel ne pouvait plus rencontrer les partenaires en personne pour assurer un soutien continu. Les conférences, les foires commerciales et les événements des Premières Nations ont été reportés ou annulés. La participation à ces événements est importante pour rencontrer les clients actuels, susciter l'intérêt pour les programmes offerts par le Fonds, partager des idées sur le travail que le Fonds accomplit dans de nombreuses collectivités et mettre en valeur les réussites des Premières Nations partenaires. La transformation numérique et la communication virtuelle sont devenues la nouvelle norme. Les défis posés par la pandémie ont permis de repenser les processus du flux de travail, les communications et les stratégies de relations.

Il est important de mettre continuellement à jour les approches visant à mobiliser et à mobiliser de nouveau les Premières Nations participantes et non participantes. En réponse aux commentaires reçus au cours des séances de mobilisation régionales de 2018, le Fonds a analysé ses points de contact avec les Premières Nations et a augmenté la fréquence des visites en 2019 pour répondre aux besoins d'une collectivité. Ces points de contact en personne ont cessé à la mi-mars 2020 en raison de la pandémie. Le Fonds s'est adapté aux réunions virtuelles avec les clients. Il y a eu quelques embûches. Certaines collectivités ont fermé leurs bureaux de bande en réponse aux efforts déployés pour assurer la sécurité des citoyens. D'autres ont accordé la priorité à leur réponse à la pandémie, ce qui a eu une incidence sur la disponibilité des dirigeants et du personnel pour participer au Fonds.

En 2020, le Fonds avait prévu de renouveler son image de marque, de mettre à jour son site Web et de créer des documents connexes dans un langage simple et convivial. Des séances de mobilisation régionales devaient avoir lieu pour valider les approches proposées. En raison de la pandémie et du retard dans l'intégration du nouveau Conseil des fiduciaires, cette initiative a été reportée. La collaboration avec les Premières Nations sur les documents et les méthodes qui sont plus susceptibles d'avoir une incidence en dehors des voies normales du « bureau de

bande » et des réunions communautaires a été considérée comme la clé de la mise à jour des approches. Cela comprenait l'élaboration de documents pour cibler et appuyer des publics particuliers comme le chef et le conseil, le personnel du logement, les membres individuels de la collectivité, en particulier les jeunes et les professionnels, et les groupes d'intérêt du marché du logement dans les collectivités. Le Fonds souhaite trouver des façons plus proactives d'utiliser une vaste gamme de méthodes de communication, y compris la technologie, de façon créative. Cette initiative devrait commencer en 2021 et comprendra la faisabilité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie efficace en matière de médias sociaux.

À court et à moyen terme, les fiduciaires mettront en œuvre une stratégie progressive pour assurer les ajustements stratégiques, les améliorations et les changements de mandat jugés nécessaires pour accroître son succès. Cela comprend la conception d'un processus réformé de nomination des nouveaux fiduciaires, l'approbation d'un énoncé révisé de la politique de placement et le rétablissement de la formule de calcul du budget de renforcement des capacités. Les modifications de politique, les améliorations et les changements de mandat qui précèdent sont assujettis à l'approbation du ministre responsable de la SCHL, du gouvernement du Canada ou du bailleur de fonds.

Des mesures seront prises pour documenter l'attribution du Fonds à l'expansion des logements du marché dans les réserves. Cela comprendra des cas où le soutien du Fonds a contribué à l'accès des Premières Nations à des programmes de financement alternatif pour les logements du marché. Cette initiative contribuera à la réalisation des recherches nécessaires pour raconter l'histoire du succès du Fonds et les leçons apprises en contribuant aux conditions préalables à la réussite du logement du marché dans les réserves.

Les efforts de recherche aideront aussi à présenter et à promouvoir le Fonds comme mécanisme de soutien des logements du marché et comme incitatif pour attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre professionnelle et d'autres employeurs. La transition vers un travail à distance permanent pour certaines personnes en raison de la pandémie peut inspirer les citoyens à retourner dans leur collectivité après avoir quitté les régions urbaines. Les initiatives d'infrastructure annoncées par le gouvernement,

comme la large bande, dans le cadre du plan visant à stimuler la croissance et à créer un million d'emplois, appuieront les commodités nécessaires pour attirer les citoyens à retourner dans leurs collectivités. La demande de logements et de services/commodités supplémentaires stimulera le développement économique de ces Premières Nations.

L'objectif à long terme du Fonds pour la période de planification 2021-2025 est d'obtenir les changements de politique nécessaires pour améliorer continuellement l'efficacité et l'efficacé du Fonds. Plus particulièrement, un des objectifs est d'obtenir des changements de politique pour permettre au Fonds de participer à la garantie de prêts pour l'infrastructure de logement dans

les réserves et les terres visées par un règlement. L'un des facteurs qui ralentissent la progression des prêts garantis par le Fonds et des logements du marché dans les collectivités des Premières Nations est le manque d'infrastructures liées au logement. Le financement gouvernemental n'est pas suffisant pour répondre à ce besoin dans toutes les collectivités. Il y a des collectivités qui chercheraient à obtenir du financement privé pour développer l'infrastructure nécessaire pour soutenir le logement du marché et les avantages économiques qui en découlent. Cette initiative a reçu l'appui du leadership éclairé et des participants qui ont assisté aux séances de mobilisation régionales de 2018.



Commentaires reçus des personnes parrainées par le Fonds pour assister à diverses conférences :



J'ai appris l'importance d'élaborer des plans communautaires et des stratégies organisationnelles pour mieux gérer les risques afin de réduire les répercussions négatives et les dommages pour la collectivité. »



J'ai hâte de travailler avec mon équipe de gestion pour établir et mettre à jour nos politiques ou règlements, car ils sont tous très désuets. Depuis que j'ai suivi cette formation, j'ai reconsulté la documentation reçue à la formation, comme l'exemple de la politique sur le personnel et celui de la politique sur le logement, et j'ai utilisé ce matériel de référence pour quelques-unes des situations auxquelles j'ai été confronté. »



Cet atelier était puissant. Nous devons tous travailler sur nous-mêmes pour pouvoir modifier nos comportements et travailler vers des changements dans la collectivité. Nous devons aussi prendre soin de nous-mêmes afin d'avoir l'énergie pour notre collectivité. »



J'ai appris plusieurs renseignements précieux sur les contrats, le droit contractuel et la façon dont il s'applique dans les collectivités des Premières Nations. »



Excellent conférencier! Nous avons appris des conseils sur la façon de créer un milieu de travail plus positif, même en cas de perturbations. Inspirant. »





## ORIENTATION STRATÉGIQUE

Appuyer l'acquisition de compétences individuelles pour l'accession à la propriété dans les collectivités des Premières Nations.



## BUT

Une base de connaissances et un réseau élargis de fonctionnaires et d'emprunteurs professionnels et qualifiés qui se sont engagés à créer un environnement de logement axé sur le marché dans les collectivités des Premières Nations avec accès au financement pour l'accession à la propriété.



## ACTIVITÉS

**Court terme :** Élargir les relations, les partenariats et les ententes existants

- Travailler avec des partenaires nouveaux ou existants pour adapter les offres de renforcement des capacités et de littératie financière, y compris pour les jeunes
- Aider chaque Première Nation à utiliser sa capacité de prêt approuvée
- Partager l'information et promouvoir l'expertise pour maintenir les connaissances sur le logement du marché
- Appuyer le logement du marché dans le cadre de la composante des Premières Nations de la Stratégie nationale sur le logement du Canada
- Cerner les lacunes dans les produits et la prestation de services liés aux logements du marché destinés aux Autochtones
- Concevoir une stratégie de collecte de données pour éclairer la prise de décisions et le travail stratégique

**Moyen terme :** Élargir les offres pour le développement de l'expertise en gouvernance des Premières Nations

- Créer un conseil consultatif technique sur le logement du marché dans les Premières Nations
- Élargir le réseau de formateurs qualifiés
- Peaufiner un programme de recherche sur le logement du marché qui s'harmonise avec les priorités du Fonds

**Long terme :** Appuyer l'établissement d'un centre d'excellence/ d'une fonction de politique publique pour tirer parti des leçons apprises et appuyer l'engagement

- Mettre en œuvre le Centre de ressources en logement des Premières Nations
- Élaborer et diffuser des produits de recherche



## INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

- Base de données élargie sur les recommandations d'experts-conseils
- Augmentation de 10 % du nombre de formateurs qualifiés utilisés par le Fonds
- Augmenter de 20 % le nombre de personnes qui reçoivent de la formation dans le cadre du Fonds en fonction d'une période moyenne de trois ans



## À QUOI RESSEMBLE LA RÉUSSITE

- Le Fonds est une ressource crédible pour identifier les formateurs, les professionnels et les experts-conseils en matière de logement des Premières Nations.
- Le Fonds est une ressource crédible pour trouver des connaissances et des ressources sur le logement du marché et le logement des Premières Nations.
- L'accession à la propriété de bonne foi est acceptée comme option de logement dans la majorité des collectivités des Premières Nations

En tant que déterminant social clé, l'amélioration du logement exige plus qu'une attention accordée au logement, elle requiert une approche holistique. Le travail du Fonds contribue directement à l'édification de la nation tout au long du continuum du logement dans les réserves. Par exemple, le Fonds appuie la participation à l'élaboration du droit de l'administration financière et à la certification des systèmes financiers du Conseil de gestion financière des Premières Nations, aux programmes accrédités de gestionnaires de logements, aux titres professionnels en finances et en administration publique de l'AFOA Canada, pour n'en nommer que quelques-uns. C'est pour soutenir les initiatives d'édification de la nation sur une base continue que le Fonds a toujours préconisé la modification de la formule qui détermine le budget annuel pour le renforcement des capacités. Ce changement est demandé pour répondre aux demandes de financement des Premières Nations partenaires du Fonds.

À court terme, le Fonds cherchera d'autres partenariats de collaboration afin d'adapter le développement des capacités et de la littératie financière pour inclure l'accession à la propriété et la solvabilité. L'accent est mis sur l'obtention d'« emprunteurs conformes à la pratique bancaire » afin d'aider les particuliers à utiliser pleinement la capacité de prêt approuvée garantie par le Fonds dans chaque Première Nation. Le Fonds poursuivra également ses efforts pour veiller à ce que le logement du marché et le Fonds soient inclus dans le volet Premières Nations de la Stratégie nationale sur le logement du Canada.

À moyen terme, le Fonds créera un conseil consultatif technique composé de personnes qui connaissent bien les questions touchant le logement du marché des Premières Nations afin de fournir une expertise facilement accessible dans tous les secteurs. De plus, le Fonds s'efforcera d'élargir le réseau de spécialistes qualifiés en gouvernance et en gestion du logement des Premières Nations engagés à offrir des logements du marché.

Afin d'appuyer l'expertise en matière d'accession à la propriété dans les collectivités des Premières Nations, le Fonds peaufinera un programme de recherche sur le logement du marché. Des sujets de recherche clés comme la création d'un marché de la revente sur les terres des Premières Nations; la pertinence, le rendement et le rapport coût-efficacité des autres modèles de garantie de prêts; et la corrélation entre les tendances économiques mondiales et nationales et les collectivités des Premières

Nations aidera le Fonds à aller de l'avant et à s'appuyer sur le projet de recherche commandé par le Fonds à l'Université Deakin – Facteurs influant sur l'adoption du financement privé pour l'accession à la propriété des Premières Nations.

Le Fonds explorera les possibilités de tirer parti du financement du secteur privé, comme la polyvalence des investissements, afin de faire croître le Fonds en générant un accès à des capitaux supplémentaires pour les collectivités et les entités des Premières Nations et de soutenir des fonctions distinctes comme les réseaux de perfectionnement professionnel, la recherche et la création d'un centre d'excellence. De plus, le Fonds accroîtra sa capacité de générer des données sur les facteurs liés aux initiatives fructueuses d'édification de la nation. Ces initiatives s'inscriront dans l'objectif à long terme du Fonds visant à appuyer l'établissement d'un centre virtuel de ressources en logement des Premières Nations afin de tirer parti des leçons apprises et d'appuyer la mobilisation. Le Centre élaborera et diffusera des produits de recherche comme des documents de travail, des études de cas, des stratégies et des outils de développement pour veiller à ce que l'expertise, les capacités et les avantages des logements du marché soient facilement accessibles dans les collectivités des Premières Nations. Le Fonds continuera d'avoir une incidence importante sur la reconstruction d'un patrimoine en matière de logement dans les collectivités des Premières Nations.

## Nation des Cris de Chisasibi – Formation et accréditation des évaluateurs d'incendie et des pompiers



Je tiens à dire très clairement à quel point il est fondamental d'assurer la sécurité de base de nos collectivités, et à quel point le travail que vous faites avec vos diplômés est important. Sans cette assurance et un sentiment de sécurité dans nos collectivités, rien d'autre n'est possible. Aucun rêve ne peut être imaginé sans sentiment de sécurité... aucune vision grandiose

et noble ne peut intégrer notre conscience, et aucune ambition inspirée ne peut s'enraciner là où les gens ne se sentent pas en sécurité. En vous engageant à assurer notre sentiment collectif de sécurité, vous apportez une contribution à notre peuple, dont vous ne vous imaginerez peut-être jamais l'ampleur. »

– Dr. Abel Bosum, grand chef du Grand Conseil des Cris du Nord du Québec





## ORIENTATION STRATÉGIQUE

Améliorer constamment les programmes et services offerts par le Fonds pour l'obtention des résultats visés pour les logements du marché.



## BUT

Un environnement organisationnel souple qui offre un soutien personnalisé et souple aux Premières Nations dans la réalisation du mandat du Fonds.



## ACTIVITÉS

**Court terme :** Appuyer l'immersion des nouveaux fiduciaires du Conseil tout en continuant de s'acquitter de ses responsabilités juridiques et fiduciaires

- Examiner comment le Fonds peut aider les Premières Nations à offrir des options de logement en milieu urbain (DFIT et autres terres appartenant aux Premières Nations)
- Poursuivre la stratégie par étapes pour obtenir des ajustements, des améliorations et des changements de mandat déterminés par le Fonds
- Élaborer le rôle de navigateur en logement pour aider les personnes à planifier leur accession éventuelle à la propriété
- Explorer la façon dont le Fonds peut favoriser le logement du marché en utilisant des solutions de rechange à une garantie des Premières Nations
- Explorer comment le Fonds peut appuyer d'autres entités des Premières Nations
- Accroître la polyvalence des investissements
- Modifier l'approche de prestation du Fonds pour adopter les nouvelles technologies et réduire les déplacements
- Apporter des changements au calcul de la formule du DC
- Explorer le rôle du Fonds dans la fourniture d'infrastructures
- Élaborer une politique ESG
- Effectuer une recherche et mettre en place un nouveau gardien
- Envisager de fonctionner à l'aide d'un réseau de points de contact/bureaux régionaux
- Obtenir l'approbation des projets pilotes

**Moyen terme :** Adapter les offres du Fonds pour appuyer la diversité des approches que les Premières Nations participantes utiliseront pour accroître continuellement les possibilités d'accès à la propriété fondées sur le marché dans leurs collectivités

- Ajuster les politiques, les opérations et la dotation en personnel en réponse aux changements législatifs et à l'augmentation du nombre de Premières Nations participantes, de prêteurs et d'emprunteurs admissibles qui ont accès à des garanties de prêt.
- Officialiser le processus objectif d'assurance de la qualité du Fonds pour évaluer les facteurs habilitants et les résultats de la capacité organisationnelle
- Utiliser les renseignements tirés des projets pilotes pour orienter les adaptations opérationnelles
- Quantifier l'incidence de l'ajustement des politiques et chercher d'autres améliorations
- Examiner la présence d'une entreprise dans les réserves

**Long terme :** Obtenir les changements de politique nécessaires pour modifier la conception opérationnelle du Fonds, le cas échéant

- Évaluer et réviser la stratégie pour poursuivre les ajustements et les améliorations stratégiques déterminés
- Établir une stratégie pour la reconstitution requise de l'acte de fiducie en 2029, notamment en examinant d'autres véhicules



## INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

- Recherche, développement et promotion de deux nouveaux produits en 2021 pour les clients des Premières Nations
- D'ici la fin de 2021, avoir la capacité de livrer les nouveaux produits du Fonds
- Augmentation de l'utilisation des produits de DC existants de 20 % de la moyenne triennale
- Établir une approche de financement durable pour le DC
- Accroître la base de connaissances du Fonds sur les facteurs ESG



## À QUOI RESSEMBLE LA RÉUSSITE

- Le Fonds dispose des ressources humaines et financières nécessaires pour répondre aux besoins des Premières Nations en matière d'accession à la propriété partout au pays au moyen d'approches personnalisées, mais efficaces.
- Le Fonds diversifie son offre de services au-delà des garanties de DC et d'AC
- Financement suffisant du DC pour répondre aux besoins à long terme des Premières Nations

À court terme, le Fonds continuera à appuyer l'intégration d'un nouveau Conseil des fiduciaires tout en continuant de s'acquitter de ses responsabilités juridiques et fiduciaires. Étant donné qu'il y a au total huit nouveaux membres du Conseil des fiduciaires du Fonds, dont cinq des huit fiduciaires se sont joints au Fonds en juillet 2020, on peut s'attendre à ce que la courbe d'apprentissage s'étende jusqu'en 2021.

Le Fonds prévoit explorer comment il peut appuyer les Premières Nations qui ont des terres de réserve en milieu urbain (p. ex., Manitoba, Saskatchewan, Colombie-Britannique) afin d'offrir des options de logement aux membres sur les DFIT et d'autres terres appartenant aux Premières Nations. Par exemple, les terres hors réserve sont détenues à perpétuité. Il s'agit d'un exemple de soutien personnalisé que le Fonds pourrait être en mesure d'offrir pour répondre aux besoins et tenir compte des résultats en constante évolution des Premières Nations en matière de logements du marché. Ce concept a été appuyé par un leadership éclairé et par les commentaires reçus au cours des séances de mobilisation régionales de 2018.

La dotation de nouveaux postes au sein du Fonds a été touchée par la pandémie. Plus particulièrement, l'élaboration et la dotation d'un poste de navigateur en matière de logement. Ce poste vise à aider les personnes à planifier leur accession éventuelle à la propriété. Ce rôle élargira la capacité du Fonds d'offrir des ateliers sur la littératie financière, l'établissement d'un budget, la détermination des possibilités d'accès à la propriété dans une collectivité, la compréhension des critères d'admissibilité au prêt et des processus de demande au sein de la collectivité et auprès d'un prêteur. Il appuiera également des ateliers sur les responsabilités financières et d'entretien des propriétaires. Il est prévu que le navigateur de logement gèrera une ligne d'appel directe et travaillera dans les collectivités et de façon virtuelle, au besoin, pour communiquer individuellement avec les personnes qui cherchent de l'information. Ce nouveau poste s'ajoutera à la disponibilité limitée des spécialistes en amélioration des modalités de crédit du Fonds qui offrent déjà ce type d'ateliers partout au pays.

Le nouveau Conseil des fiduciaires a décidé d'explorer de nouveaux outils ou de rafraîchir les offres existantes pour appuyer la diversité des besoins et des approches que les Premières Nations participantes peuvent utiliser pour élargir les possibilités de logement du marché. À

court ou moyen terme, le Fonds cherchera à ajuster les politiques, les opérations et la dotation en réponse aux répercussions de la pandémie, aux changements législatifs et à l'augmentation souhaitée du nombre de Premières Nations participantes, de prêteurs approuvés, d'emprunteurs admissibles et de garanties de prêt offertes. Les répercussions de la pandémie et le passage à un monde plus virtuel signifient que le Fonds doit continuer d'adapter les approches en fonction du caractère unique de chaque Première Nation.

Au cours de la période de planification, le Fonds élaborera la stratégie nécessaire à la reconstitution de la Fiducie, qui aura lieu en 2029, comme l'exigent les lois de l'Ontario.

**NOUS NE SOMMES PAS SEULEMENT TENUS RESPONSABLES POUR CE QUE NOUS FAISONS, MAIS AUSSI POUR CE QUE NOUS NE FAISONS PAS.**

- MOLIÈRE



## ORIENTATION STRATÉGIQUE

Travailler avec les Premières Nations participantes pour accroître l'autonomie et l'indépendance du Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations.



## BUT

Le développement des capacités et des processus pour appuyer la transition du Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations, autonome et indépendant, à la gouvernance par les Premières Nations



## ACTIVITÉS

**Court terme :** Continuer de promouvoir la participation des Premières Nations à la croissance et à la durabilité du Fonds

- Élaborer des options sur la façon dont les Premières Nations pourraient gouverner le Fonds en tant qu'entité indépendante et responsable des Premières Nations
- Identifier les parties qui soutiennent le mouvement vers l'indépendance du Fonds et s'aligner avec elles
- Explorer des solutions de rechange pour accroître les pouvoirs
- Envisager des changements aux documents de base
- Élaborer un nouveau processus de nomination des fiduciaires
- Élargir la gestion du risque d'entreprise, le cadre de contrôle interne et la dissuasion de la fraude conformément aux normes du COSO

**Moyen terme :** Trouver des approches créatives pour le Conseil afin de modéliser une gouvernance, une responsabilité et une responsabilisation accrues des collectivités des Premières Nations à l'égard du Fonds

- Continuer d'affirmer le rôle du Conseil des fiduciaires dans toutes les fonctions de gouvernance
- Déterminer comment les enjeux cernés touchant la gouvernance du Fonds par les Premières Nations peuvent être modifiés pour mieux répondre aux besoins des collectivités des Premières Nations
- Continuer d'élargir la gestion du risque d'entreprise, le cadre de contrôle interne et la dissuasion de la fraude conformément aux normes du COSO

**Long terme :** Faire participer les Premières Nations, le gouvernement et les alliés à l'élaboration d'une gamme viable d'options pour un FLMPN autonome et indépendant

- Obtenir l'accord du gouvernement fédéral sur un plan de mise en œuvre d'une propriété et d'un contrôle accrus
- Réviser les documents de base et les politiques du Fonds afin de permettre au Fonds de fonctionner en tant qu'organisme indépendant relevant de la gouvernance des Premières Nations
- Mettre pleinement en œuvre la gouvernance du Fonds par les collectivités des Premières Nations, selon la définition des fiduciaires
- Continuer d'élargir la gestion du risque d'entreprise (GRE), le cadre de contrôle interne et la dissuasion de la fraude conformément aux normes du COSO



## INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

- Une stratégie de changement, menée par les fiduciaires, élaborée avec la contribution d'intervenants externes
- Modification progressive de la marge de manœuvre du Fonds pour la prise de décisions dans des domaines clés grâce à des changements aux ententes de base
- Des contrôles internes plus rigoureux sont démontrés par des évaluations indépendantes
- Augmentation de la base de connaissances au Fonds de la GRE
- Cadre de responsabilisation révisé qui inclut les Premières Nations



## À QUOI RESSEMBLE LA RÉUSSITE

- Le Fonds est une solide organisation des Premières Nations, autonome, mais responsable envers les Premières Nations et le gouvernement du Canada grâce à un cadre modernisé.

Les fiduciaires continueront de promouvoir la participation des Premières Nations à la croissance et à la durabilité du Fonds. Une des initiatives consistera à élaborer des options sur la façon dont les Premières Nations pourraient gouverner le Fonds en tant qu'entité indépendante et responsable des Premières Nations. Les fiduciaires continueront d'affirmer le rôle du Conseil des fiduciaires dans toutes les fonctions de gouvernance et de déterminer comment les enjeux cernés influant sur la gouvernance du Fonds par les Premières Nations (c.-à-d. processus de nomination, bénéficiaires, rôles du ministre et des fiduciaires) peuvent être modifiés pour mieux répondre aux besoins des Premières Nations.

L'objectif à long terme au cours de la période de planification est de faire la transition d'un Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations autonome et indépendant à la gouvernance par les Premières Nations. Cela inclura l'obtention de l'accord du gouvernement fédéral sur un plan de mise en œuvre d'une propriété et d'un contrôle accrus des Premières Nations; la révision des documents de base et des politiques et procédures du Fonds qui lui permettent de fonctionner en tant qu'organisme indépendant sous le contrôle des Premières Nations; et la mise en œuvre complète de la gouvernance du Fonds par les Premières Nations. Il s'agira d'une initiative d'autodétermination sur le chemin de la réconciliation avec le gouvernement du Canada.

## Gestion des risques

Les fiduciaires examinent et évaluent régulièrement les risques aux réunions du comité d'audit et du Conseil. La politique et la matrice des risques du Fonds ont été examinées par KPMG afin de déterminer si elles sont conformes aux pratiques exemplaires et comment elles pourraient être renforcées. Les anciens fiduciaires désiraient jauger l'importance relative des enjeux de manière à considérer les moyens de quantifier les risques et de mettre en évidence les risques ayant la plus grande incidence sur le Fonds. L'ensemble des politiques et des procédures du Fonds ont été documentées et analysées sous l'angle des risques. Des pratiques exemplaires pour atténuer les risques ont été élaborées et mises en œuvre. Au cours de la période de planification 2021-2025, le nouveau Conseil des fiduciaires explorera différents cadres pour l'identification, la quantification, l'atténuation et la déclaration des risques dans le contexte de l'amélioration du système de contrôle existant. L'exploration d'une fonction de vérification interne/cogérée sera entreprise. Ces initiatives permettront au Fonds de poursuivre ses efforts en vue de se conformer aux exigences du COSO.

