

Plan stratégique 2023-2027

**Association canadienne d'habitation et
de rénovation urbaine**



Le Plan

Contexte

3

Présentation du plan

4

Vision

7

Mission

8

Objectifs stratégiques 1

9

En une page

15

REMERCIEMENTS

Ce plan stratégique est le produit d'un processus de collaboration, facilité par SHS Consulting, impliquant le conseil d'administration de l'ACHRU, le personnel et plus de 70 membres de tout le Canada.

Merci à toutes les personnes qui ont participé à la planification stratégique pour leurs contributions riches et pertinentes.

Nous travaillons sur un territoire non cédé

L'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine reconnaît que ses bureaux, situés à Ottawa, se trouvent sur le territoire non cédé de la Nation algonquine Anishinaabe, dont la présence ici remonte à des temps immémoriaux. De plus, l'ACHRU respecte et affirme les droits inhérents et les droits issus de traités de tous les peuples autochtones de ce territoire.

Contexte

L'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (ACHRU) a été créée en 1968 en tant qu'organisation nationale sans but lucratif ayant pour mission de soutenir et de renforcer le secteur du logement communautaire.

Notre mission est de provoquer et de diriger une action systémique en faveur du droit au logement pour toutes et tous, en étant la voix nationale du secteur du logement communautaire et en créant les conditions permettant aux fournisseurs de logements communautaires d'atteindre leurs objectifs.

Notre force vient de nos membres. En tant qu'organisation nationale basée sur ses adhérents, nous représentons des organisations et des personnes de toutes les provinces et de tous les territoires du Canada. Nous comptons parmi nos membres des fournisseurs de logements sociaux et abordables, des fournisseurs de logements autochtones, des municipalités, des services provinciaux et territoriaux du logement, des associations et des réseaux de logement, des organismes sans but lucratif, des partenaires commerciaux et des individus.

Un environnement en transformation

Adoptant une approche prospective, l'équipe de planification stratégique de l'ACHRU a identifié certaines des tendances et certains des signaux de changement les plus cruciaux et les plus incertains qui se profilent à l'horizon et qui ont de grandes implications pour l'organisation. Ces thèmes sont les suivants :

- **L'avenir du travail**, y compris la dépendance à l'égard de la technologie, l'intelligence artificielle et l'accès à l'information
- La **nature clivante de la technologie** dans la société et son impact sur la division sociale et économique
- L'augmentation des **défis en matière de cybersécurité** et de sécurité sur l'internet
- La **volatilité économique** et la menace de récession dans un contexte d'inflation et de taux d'intérêt élevés
- **Des défis interjuridictionnels persistants et une polarisation politique** sur les questions de logement
- L'absence d'un **engagement financier à long terme** pour l'habitation
- L'émergence de **l'innovation dans la construction** pour favoriser la création de logements
- L'urgence de **réduire les émissions de gaz à effet de serre** provenant des infrastructures
- L'augmentation des **phénomènes météorologiques extrêmes** et d'autres effets du changement climatique menaçant la sécurité des logements
- La **pénurie de main-d'œuvre** qui rend difficile le maintien des ressources et des opérations.
- L'émergence **d'approches de l'habitation basées sur les droits de la personne**
- **La sensibilisation et l'intérêt accru** du public pour les questions de logement

Nos forces

Plusieurs défis font obstacle au progrès. Bien que nous ne puissions ignorer ces réalités, nous avons choisi d'entamer nos conversations en examinant «nos points forts» en tant qu'organisation et en tant que secteur.

Ce plan tire parti des capacités uniques de l'ACHRU dans le secteur du logement : nos «forces» ou ce que nous faisons vraiment bien. Grâce à notre vision, notre mission et nos objectifs stratégiques, nous intensifions nos rôles en matière de défense des intérêts, d'amélioration des politiques et de mobilisation des collaborations et des partenariats. Ce faisant, nous élargissons la diffusion de l'expertise de nos membres.

Présentation du plan

La voie à suivre pour l'ACHRU

Ce plan stratégique arrive à un moment de grande urgence dans le secteur du logement. Alors que les défis liés au logement et à l'itinérance atteignent un niveau critique, le conseil d'administration, le personnel et les membres de l'ACHRU se sont retroussé les manches pour élaborer ce nouveau plan stratégique.

Celui-ci situe l'organisation dans le cadre plus large du système de logement au Canada, afin d'articuler notre rôle et nos contributions uniques pour garantir que toutes les personnes au Canada puissent vivre quelque part dans la sécurité, la paix et la dignité.

Par le biais de notre processus de planification stratégique, nous avons entrepris de donner un sens à un avenir incertain en examinant les circonstances changeantes de notre environnement. Ce plan vise à nous préparer et à nous fournir les outils nécessaires à l'accomplissement de notre mission en tant qu'organisation.

Notre intention

Le conseil d'administration, le personnel et les membres ont entrepris de créer un plan qui :

- tire parti de nos capacités uniques dans le secteur du logement
- est une source d'inspiration, d'impact et d'audace
- reflète nos convictions et notre vision d'un pays où toutes les personnes peuvent vivre dans la sécurité, la paix et la dignité.

Son contenu

Trois éléments sont au cœur du plan stratégique de l'ACHRU :



Nos convictions

Nos convictions en tant qu'organisation guident notre stratégie et tout ce que nous faisons. Ces convictions transparaissent dans notre vision, notre mission et nos objectifs stratégiques.

Toutes les personnes ont droit à un logement sûr, digne et abordable – un chez-soi adéquat permet à chacun de réussir et de réaliser son plein potentiel.

Nous savons que le logement est un élément essentiel de la réconciliation avec les Premières Nations et nous donnons la priorité aux actions qui visent cette réconciliation.

Les gouvernements ont le devoir de jouer un rôle moteur dans l'accès à des logements sûrs, de qualité et abordables, ainsi qu'à des services autres que la brique et le béton, afin de répondre à des besoins divers et uniques.

Nous savons que notre force vient de la voix unifiée de nos différents membres à travers le pays.

La collaboration et le partenariat avec les principaux intervenants sont au cœur de notre succès et de notre impact.

Intégrer la réconciliation et les principes culturels

Le logement est une composante essentielle de la réconciliation avec les Autochtones. **L'ACHRU**, en tant qu'association nationale représentant le secteur du logement communautaire et visant à réaliser le droit au logement pour toutes et tous au Canada, **s'est engagée à favoriser la réconciliation avec les Premières Nations.**

L'ACHRU soutient sans réserve les principes de réconciliation de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) ainsi que les appels à l'action de la CVR.

Étant une organisation engagée envers les principes de la réconciliation, l'ACHRU doit être ouverte à la culture autochtone. Le personnel et le conseil d'administration de l'ACHRU s'engagent à respecter les normes culturelles suivantes et encouragent tous ses membres à les adopter.

Diversité et inclusion

- Le respect de la diversité ne se limite pas à la race, au handicap, à l'âge ou au sexe, mais s'étend à la diversité de pensée, d'opinion et de perspective.
- L'inclusion signifie assurer une pleine participation. À cet égard, le personnel de l'ACHRU suit régulièrement des formations sur les compétences culturelles, en mettant l'accent sur les cultures autochtones.
- Les réunions du conseil d'administration de l'ACHRU et d'autres rencontres commencent par la reconnaissance des territoires autochtones.

Communication

- Nous écoutons avec patience et compréhension. Toutes les personnes ont une histoire.
- Nous tenons les autres informés en partageant les informations obtenues.
- Nous cherchons d'abord à comprendre les autres, puis à être compris. Nous veillons à ce que toutes les personnes puissent s'exprimer et à ce que chaque voix soit entendue et comprise.
- Le ton et la manière sont importants.
- Nous partageons nos connaissances dans un effort d'entraide et de compréhension; aucune personne n'est considérée comme «meilleure» que l'autre.
- Nous communiquons avec l'intention de soutenir et d'aider.

Relations interpersonnelles

- Nous développons et maintenons des relations fructueuses.
- La confiance est essentielle au fonctionnement de notre organisation et à l'obtention des meilleurs résultats possibles.
- Nous faisons preuve d'empathie, de sensibilité et de compréhension à l'égard des autres, sachant que ce que nous disons, comment nous le disons et ce que nous faisons a un impact.
- Le conseil d'administration et le personnel de l'ACHRU s'efforcent d'établir une relation de partenariat mutuel, dans laquelle tous et toutes travaillent à la réalisation d'objectifs et d'impacts communs.

Collaboration

- Nous cultivons et entretenons des relations respectueuses et nous nous efforçons d'être en bons termes avec les autres.
- Les actions sont menées pour le bien du groupe. Elles ne visent pas le gain individuel ou l'importance personnelle.
- Nous recherchons les idées des autres afin d'obtenir le meilleur résultat possible.
- Nous favorisons une communauté de partage; toutes les personnes sont censées «retrousser leurs manches et apporter leur contribution».
- L'information n'est pas considérée comme une source de pouvoir, mais comme un service partagé.
- Nous prenons des décisions collectives et impliquons les autres dans les décisions qui peuvent avoir un impact sur eux ou sur leur organisation.

Représentation et gouvernance

- Au sein de l'ACHRU, les questions qui ont un impact sur les Autochtones doivent être discutées et menées par les Autochtones.
- Le Caucus autochtone de l'ACHRU sera l'organe principal qui fournira, dans un esprit de collaboration ouverte, des contributions et des orientations sur les questions ayant un impact sur le logement autochtone.
- Dans la mesure du possible, des Autochtones représenteront l'ACHRU à des fins externes sur des questions ayant un impact sur le logement autochtone.

L'ACHRU remercie la Namerind Housing Corporation dont la déclaration sur la culture a inspiré et a servi de modèle à la présente déclaration. .

Notre processus de préparation

Cette page présente un résumé de notre processus de préparation du plan. Six étapes majeures ont impliqué des membres de l'ACHRU, le personnel et le conseil d'administration.

Intervenants

- Conseil d'administration
- Personnel
- Membres

PHASE 1

Comprendre la situation actuelle

● **Déc 2022**

Nous avons commencé notre enquête en considérant l'environnement actuel, les contraintes et les courants susceptibles d'avoir un impact sur le nouveau plan stratégique.

● **Coup d'envoi et recherche générale**

● **Entrevues individuelles**

PHASE 2

Construire l'avenir souhaité

Jan 2023

Nous avons utilisé les informations recueillies lors de la phase 1 comme point de départ pour élaborer le rôle, la stratégie et l'impact futurs souhaités pour l'ACHRU dans le secteur.

● ● ● **Sondage**

● ● **Session de planification #1**

● ● **Session de planification #2**

PHASE 3

Planifier notre chemin vers cet avenir

Mar

Nous nous sommes concentrés sur la manière de réaliser notre mission et notre vision validées lors de la phase 2.

● **Session de planification stratégique #3**

● **Développement du plan stratégique et session de commentaires du congrès**

Vision

Notre aspiration commune pour l'avenir

Notre **perspective nationale** va au-delà du secteur du logement communautaire et touche d'autres organisations et personnes liées aux résultats en matière de logement

Le **droit au logement** reconnaît que les personnes au Canada ont le droit de vivre quelque part en sécurité, en paix et dans la dignité dans un logement qui répond aux critères suivants :

- la sécurité d'occupation
- la disponibilité des services, des matériaux, des installations et des infrastructures
- l'abordabilité
- l'habitabilité
- l'accessibilité
- un emplacement lié à la santé, à l'emploi, à l'éducation et à d'autres équipements sociaux
- l'adéquation culturelle

Un système de logement prospère au Canada, où nous réalisons le droit au logement pour toutes et tous.

Nous voulons que cette vision se concrétise pour **toutes les personnes au Canada**

Mission

Notre raison d'être

Nos efforts vont au-delà du secteur du logement communautaire pour **mobiliser** les organisations et les personnes liées aux questions de logement

Nous provoquons et dirigeons une action systémique en faveur du droit au logement pour toutes et tous en...

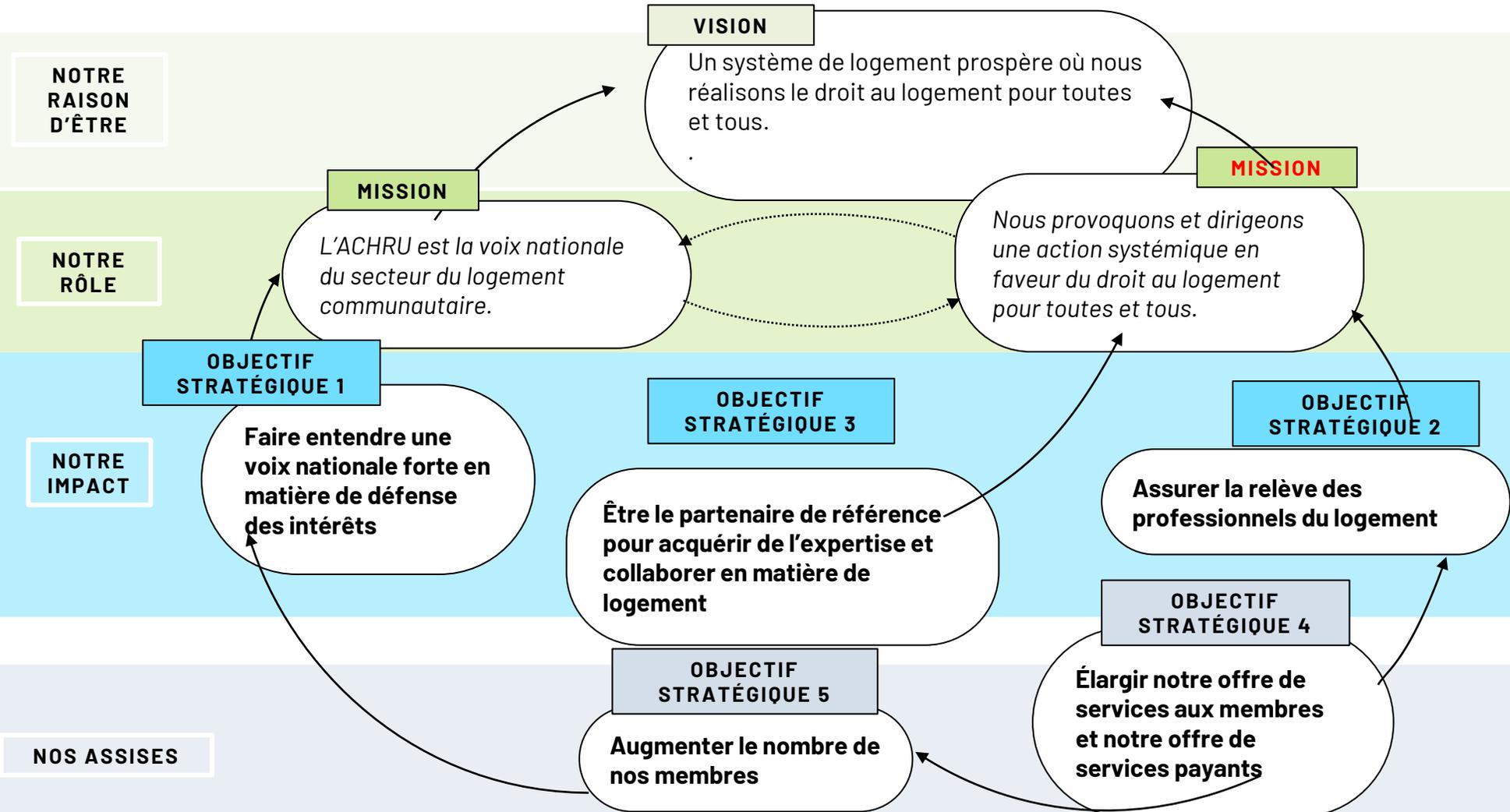
L'expression «droit au logement» est un clin d'œil à notre vision et à notre objectif et raison d'être les plus profonds : garantir que les personnes au Canada puissent vivre dans la sécurité, la paix et la dignité

- étant la voix nationale du secteur du logement social;
- créant les conditions permettant aux fournisseurs de logements sociaux d'atteindre leurs objectifs.

le secteur du logement communautaire comprend tous les fournisseurs de logements sans but lucratif

Objectifs stratégiques

Pour réaliser notre vision et notre mission



Faire entendre une voix nationale forte en matière de défense des intérêts

POUR

garantir un cadre global des droits de la personne et orienter le financement et l'investissement dans le domaine du logement au Canada.

Cet objectif stratégique consiste à plaider (bruyamment) en faveur de changements systémiques et d'un soutien permanent du gouvernement pour le secteur en plein essor du logement communautaire au Canada.

L'ACHRU considérera son rôle de défense des intérêts comme prioritaire. Nous trouverons de nouveaux moyens de soutenir nos membres par la sensibilisation, l'éducation et l'offre de ressources. Notre approche de la défense des intérêts permettra de faire connaître au public nos histoires et d'en discuter, en abordant des sujets difficiles et en créant des espaces sûrs pour parler d'approches du logement fondées sur les droits de la personne.

Nos efforts de défense des intérêts se concentreront sur les points suivants :

- Plaider pour que le gouvernement du Canada garantisse un cadre global des droits de la personne dans le domaine du logement;
- Renforcer le secteur de l'habitat social pour qu'il puisse réaliser son potentiel;
- Présenter des faits concernant les impacts sur les personnes et les collectivités au Canada – en mettant les humains au premier plan de nos récits;
- Continuer à démontrer la pertinence du secteur du logement communautaire;
- Influencer l'orientation des politiques et des procédures;
- Soutenir une action systémique pour relever les défis collectifs du logement au Canada.

Les types d'activités suivants peuvent contribuer à cet objectif stratégique.

- Continuer à plaider en faveur d'une stratégie de logement entièrement financée pour les Autochtones et par les Autochtones.
- Veiller à ce que les programmes et les objectifs de la SNL reflètent les priorités du secteur du logement communautaire.
- Identifier les sujets les plus difficiles ou les plus clivants dans le domaine du logement et de l'itinérance, et orienter la défense des intérêts vers ces sujets en trouvant un terrain d'entente à l'intérieur du secteur du logement communautaire.
- Élaborer un plan qui s'adresse à différents publics dans le cadre de nos activités de défense des intérêts, au-delà du seul gouvernement fédéral (par exemple, le grand public).
- Collaborer avec d'autres organisations de défense des intérêts sur des questions d'ordre national, en particulier la Fédération de l'habitation coopérative du Canada, le NICHU, l'Housing Partnership Canada (HPC) et l'ACMFI.
- Continuer à réaffirmer le travail du Caucus autochtone.
- Faire en sorte que le secteur du logement communautaire soit au centre des efforts de défense des intérêts, et positionner nos membres en tant qu'«experts».

NOUS ALLONS

Assurer la relève des professionnels du logement

POUR

développer et soutenir le secteur du logement et aider les fournisseurs de logements communautaires à atteindre leurs objectifs.

Cet objectif stratégique soutient notre conviction que le secteur du logement communautaire est un moteur essentiel de changement et de progrès pour le droit au logement de l'ensemble de la population canadienne.

Dans un marché du travail en pleine évolution, il demeurera important d'encadrer la prochaine génération de professionnels du logement en promouvant l'agrément, le mentorat et le réseautage entre pairs.

En tant que centre d'échange de connaissances, l'ACHRU peut réunir les professionnels du logement pour partager les leçons apprises, utiliser efficacement les ressources du secteur et trouver des moyens de grandir ensemble. L'ACHRU a également un rôle à jouer dans la préservation des connaissances et de l'expertise dont nous disposons dans le secteur, alors que la prochaine génération de professionnels du logement portera le flambeau.

Cet objectif stratégique vise également à mieux faire connaître les occasions offertes par le secteur du logement aux nouveaux diplômés des établissements d'enseignement supérieur et au grand public.

Stratégie en action

Les types d'activités suivants peuvent contribuer à cet objectif stratégique.

- Créer des liens plus stratégiques entre le travail du Chartered Institute of Housing (CIH) et notre travail d'encadrement de la prochaine génération de professionnels du logement.
- Explorer les voies permettant à la prochaine génération de professionnels du logement de joindre les conseils d'administration des organisations à but non lucratif. Aider les conseils d'administration à combler leurs sièges, et les professionnels du logement à trouver des conseils d'administration.
- Faire mieux connaître le Programme de mentorat pour les professionnels du logement et établir des liens avec les possibilités d'emploi et les établissements d'enseignement postsecondaire.
- Entreprendre une démarche visant à préserver les connaissances, l'expertise et les informations sur l'histoire du secteur du logement. Travailler avec des professionnels du logement à la retraite, ou proches de la retraite, pour documenter notre secteur.
- Trouver un alignement stratégique entre le Programme mentorat pour les professionnels du logement (PMPL) et le Chartered Institute of Housing (CIH), afin d'amplifier l'impact des deux programmes.

NOUS ALLONS

Être le partenaire de référence pour acquérir de l'expertise et collaborer sur les résultats dans le domaine du logement

POUR

favoriser les liens et une pratique commune en vue de trouver des solutions aux problèmes de logement au Canada.

Cet objectif stratégique vise à renforcer notre rôle de rassembleur en ce qui concerne le système canadien du logement. Nous regroupons des personnes et des organisations afin de susciter une action systémique en faveur du droit au logement pour tous et toutes.

En tant que «foyer du secteur de l'habitation communautaire», l'ACHRU développera de nouveaux partenariats et de nouvelles relations au Canada et à l'étranger afin de partager les leçons et les solutions apprises provenant de la diversité de nos membres. Ces efforts encourageront nos membres à croître et à accroître leur impact.

Les membres de l'ACHRU désirent établir des liens, faire du réseautage et apprendre les uns des autres. L'ACHRU leur offrira des possibilités de s'engager dans des pratiques communes pour trouver des solutions en matière de logement au Canada. Ces efforts assureront que la conversation se poursuive au-delà du Congrès, donnant aux membres plus de possibilités de collaborer à des objectifs communs.

Nous saurons que nous sommes sur la bonne voie si des politiciens, des décideurs politiques et des journalistes viennent nous voir, nous et nos membres, en tant qu'experts sur les questions émergentes en matière de logement.

Stratégie en action

Les types d'activités suivants peuvent contribuer à cet objectif stratégique.

- Offrir plus de possibilités aux membres de l'ACHRU de s'engager dans un espace de rassemblement apolitique pour partager leur expertise et travailler ensemble sur des solutions de logement. Utilisez ces possibilités pour construire les exemples de défense des intérêts.
- Accueillir plus de pratiques communes sur différents sujets et programmes.
- Entreprendre des efforts pour réunir les principales associations nationales du logement et de l'itinérance afin de développer des stratégies communes pour un impact maximal (c.-à-d. NICHI, FHCC, HPC et ACMFI).
- Établir des liens avec des voix régionales partout au Canada pour que l'ACHRU demeure pertinente au-delà du congrès annuel et poursuive la conversation.
- Identifier les «absents» du débat sur le logement, notamment les organisations et les personnes qui soutiennent les personnes handicapées, et les associer au dialogue pour une approche «globale du système».

NOUS ALLONS

Élargir notre offre de services aux membres et notre offre de services payants

POUR

mieux servir nos membres actuels, diversifier nos sources de revenus et étendre notre portée.

Cet objectif stratégique sous-tend plusieurs efforts : tout d'abord, il répond au besoin de l'ACHRU d'augmenter ses sources de revenus. Par exemple, les services élargis pourraient inclure des offres de services payants pour les non-membres de l'ACHRU. Deuxièmement, cet objectif vise à accroître notre base de membres en justifiant mieux la valeur des frais d'adhésion à l'ACHRU.

L'ACHRU élargira ses services aux membres et ses services payants en proposant des offres qui reflètent mieux les nouveaux besoins des membres. Par exemple, l'ACHRU souhaite centrer ses politiques, ses services aux membres et ses efforts de défense des intérêts sur des sujets tels que les nouvelles stratégies et méthodes relatives au logement abordable, le renforcement des partenariats pour une défense efficace (y compris les liens avec l'itinérance), les possibilités de formation, l'exploitation des logements abordables et la gestion des actifs.

Stratégie en action

Les types d'activités suivants peuvent contribuer à cet objectif stratégique.

- Offrir des possibilités de formation continue aux membres de l'ACHRU et aux non-membres (payants). Par exemple, des introductions à la politique du logement, à l'équité et aux droits de la personne, à l'histoire du logement, aux demandes de financement, etc.
- Fournir davantage de forums pour « penser plus audacieux et plus grand » en réunissant davantage d'acteurs périphériques au logement communautaire (par exemple, la finance, le développement, etc.).
- Étudier les possibilités de créer davantage d'espaces d'échange entre pairs permettant à nos membres de se réunir, de partager des idées et d'apprendre les uns des autres.

NOUS ALLONS

Augmenter le nombre de nos membres

POUR

renforcer notre voix sur les questions nationales de logement et soutenir l'ACHRU d'un point de vue financier.

Cet objectif stratégique oriente l'ACHRU vers l'augmentation de ses membres, en particulier les fournisseurs de logements communautaires.

Avec tous les efforts que nous déployons pour que l'ACHRU soit le «foyer du secteur de l'habitation», nous croyons qu'il est crucial de rejoindre les fournisseurs de logements communautaires de toutes tailles dans tous les coins du Canada. Une base de membres élargie nous aidera à renforcer notre voix sur la scène nationale et à défendre un éventail plus diversifié de perspectives et de voix à travers le Canada. Cette expansion permettra également à l'ACHRU de demeurer financièrement viable.

Pour renforcer notre rôle de rassembleur d'une action systémique, nous chercherons également à élargir notre adhésion à d'autres organisations communautaires et acteurs du logement qui cherchent à jouer un rôle dans la réalisation du droit au logement au Canada.

Stratégie en action

Les types d'activités suivants peuvent contribuer à cet objectif stratégique.

- Entreprendre un travail de sensibilisation plus large par le biais d'un engagement personnel et de l'établissement de relations afin d'augmenter notre base de membres – mettre l'accent sur l'interaction et la connexion comme valeurs clés de l'adhésion à l'ACHRU.
- Concentrer les efforts de recrutement des membres dans les régions sous-représentées telles que le Nord du Canada, le Québec (en reconnaissant leur approche unique), et dans les organisations impliquées dans les droits des locataires.
- Communiquer avec les principales associations nationales de logement et d'itinérance, les associations provinciales et les associations de municipalités afin d'élargir notre champ d'action commun.
- Identifier les «absents» du débat sur le logement, notamment les organisations et les personnes qui soutiennent les personnes handicapées, et les associer au dialogue pour une approche «globale du système».

Vision

Notre aspiration commune pour l'avenir

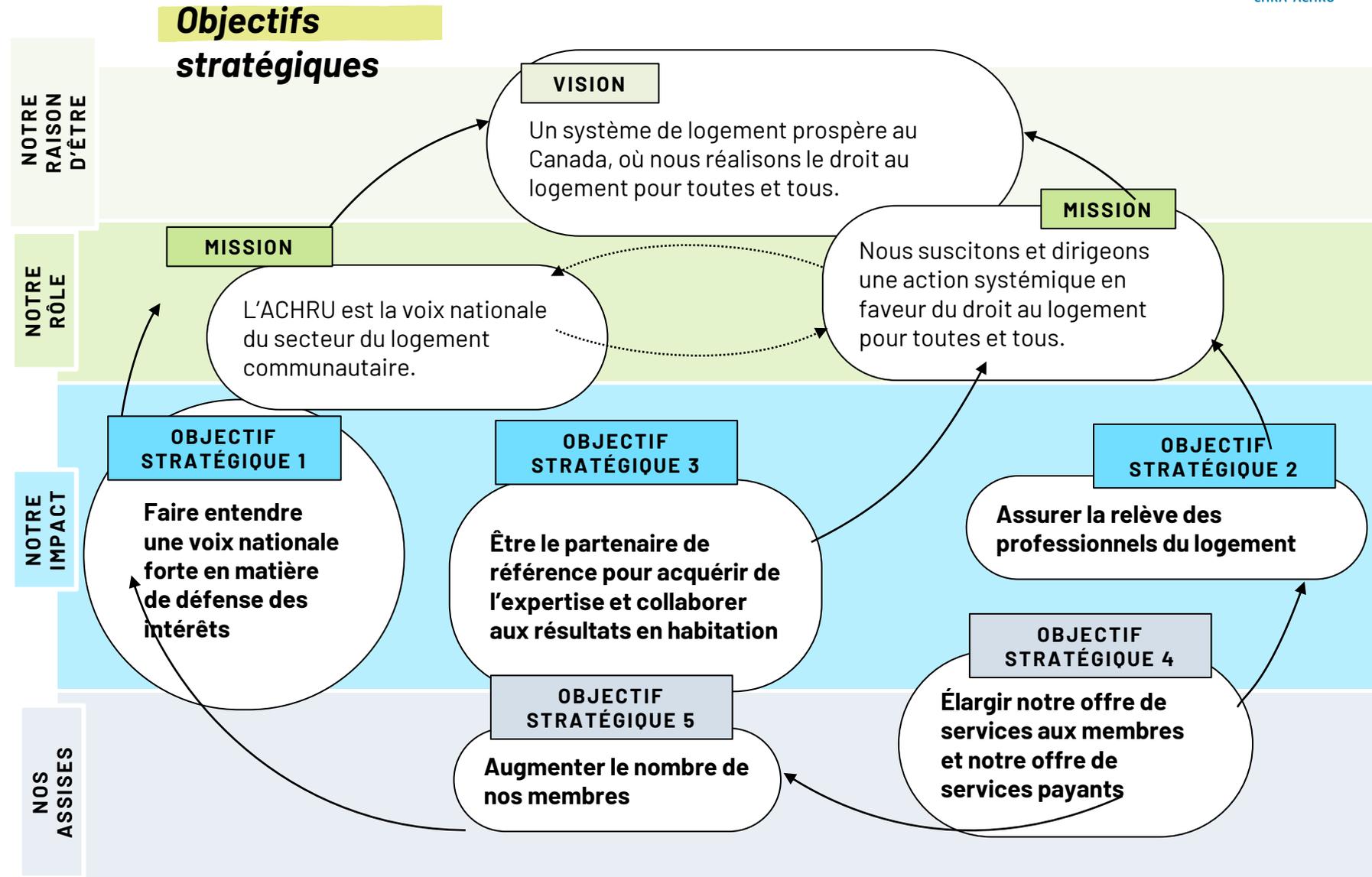
Un système de logement prospère au Canada, où nous réalisons le droit au logement pour toutes et tous.

Mission

Notre raison d'être

Nous suscitons et dirigeons une action systémique en faveur du droit au logement pour toutes et tous en...

- étant la voix nationale du secteur du logement communautaire;
- créant les conditions permettant aux fournisseurs de logements sociaux d'atteindre leurs objectifs.



Vision

Notre aspiration commune pour l'avenir

Un système de logement prospère au Canada, où nous réalisons le droit au logement pour toutes et tous.

Mission

Notre raison d'être

Nous suscitons et dirigeons une action systémique en faveur du droit au logement pour toutes et tous en...

- étant la voix nationale du secteur du logement communautaire;
- créant les conditions permettant aux fournisseurs de logements sociaux d'atteindre leurs objectifs.

