



Sondage sur la main-d'œuvre 2026 – Rapport final de l'ANGTA

Acronymes

AGTPNQL	Association des gestionnaires des terres des Premières Nations du Québec et Labrador
AR/CR	AR Ajouts aux réserves/Création de réserves
ARALA	Atlantic Region Aboriginal Lands Association
association régionale	association régionale de gestion des terres
BCALMA	British Columbia Aboriginal Land Managers Association
OALA	Ontario Aboriginal Lands Association
PAPGT	programme d'attestation professionnelle en gestion des terres
PGETR	Programme de gestion des terres et de l'environnement dans les réserves
PLAN	Planning and Land Administrators of Nunavut
SAC	Services aux Autochtones Canada
SALT	Saskatchewan Aboriginal Lands Technicians
SIG	Système d'information géographique
TALSAA	Treaty and Aboriginal Land Stewards Association of Alberta
USKE	Manitoba USKE

Contenu

ACRONYMES	1
À PROPOS DE NOUS	3
RÉSUMÉ	5
CONCLUSION	9
RECOMMANDATIONS	10
INTRODUCTION	16
CADRE D'ÉVALUATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	18
MÉTHODOLOGIE	18
STRUCTURE DU SONDAGE	19
ADMINISTRATION ET CONFIDENTIALITÉ	20
DIFFUSION ET PARTICIPATION AU SONDAGE	22
LIMITES DE L'ÉTUDE	23
RÉSUMÉ DES RÉSULTATS – PR QUESTION	24
PREMIÈRE PARTIE : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	24
DEUXIÈME PARTIE : EXPÉRIENCE SPÉCIFIQUE DANS LE CADRE DU PGETR	48
TROISIÈME PARTIE QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX LEVÉS D'ARPENTAGE	56
QUATRIÈME PARTIE COMPÉTENCES À AMÉLIORER ET BESOINS DE FORMATION	70
CINQUIÈME PARTIE COMMENTAIRE SUR LA REFORTE DU PCPGT	86
SIXIÈME PARTIE INTÉRÊT À VOUS JOINDRE À L'ÉQUIPE TECHNIQUE	102
IMAGINATION CONSULTING	107

À propos de nous

Mission

Être un organisme national de gestionnaires des terres des Premières Nations qui favorise activement le perfectionnement professionnel et l'expertise technique tout en intégrant les valeurs et les croyances des Premières Nations en matière de gestion des terres en s'appuyant sur des pratiques locales.

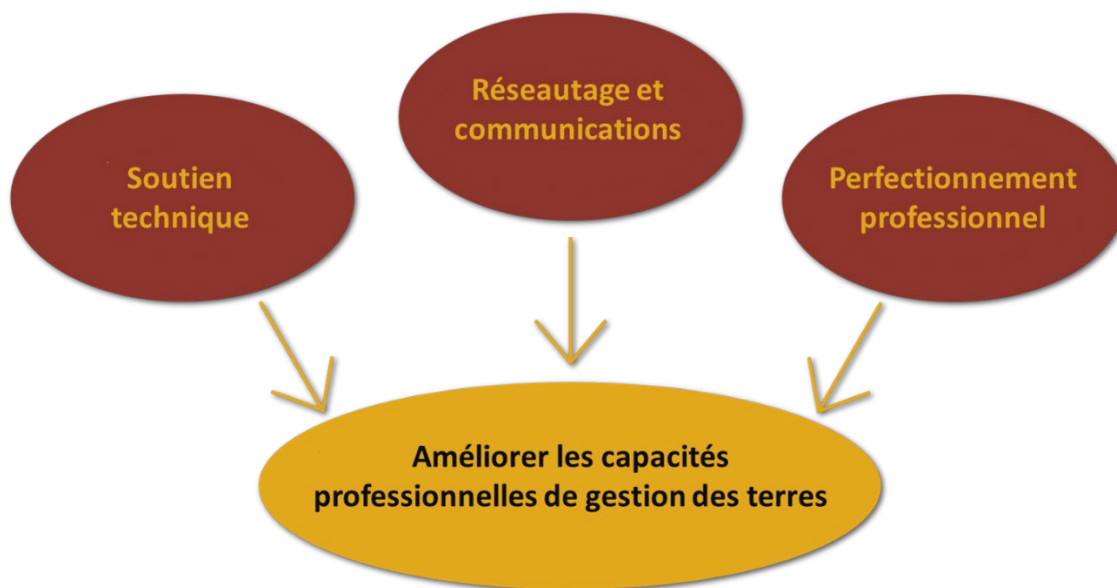
Vision

Donner les moyens d'agir aux professionnels de la gestion des terres autochtones.

Valeurs

En tant que gardienne des terres, l'ANGTA s'engage à :

- Donner aux gestionnaires des terres les moyens d'agir en respectant les normes les plus élevées en matière d'éthique et de professionnalisme.
- Pratiquer une gestion durable des terres ancestrales dans l'intérêt des générations futures.
- Intégrer les systèmes de connaissances des Premières Nations et défendre les valeurs des communautés dans tous les domaines de la gouvernance des terres.



*«Donner
aux gestionnaires
des terres les
moyens
»*

Résumé

Le sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA dresse un portrait national complet de la main-d'œuvre œuvrant dans le domaine de la gestion des terres des Premières Nations au Canada. Mené entre le 12 janvier et le 20 février 2026, le sondage a généré 180 réponses exploitables, représentant environ 45 % des personnes invitées à y participer. Les résultats tirés de ce sondage fournissent des données essentielles pour éclairer la planification de la main-d'œuvre, le développement de la formation, la refonte de la certification et la collaboration stratégique entre l'ANGTA, les associations régionales de gestion des terres (associations régionales) et Services aux Autochtones Canada (SAC).

Profil et stabilité de la main-d'œuvre

Les données recueillies révèlent une main-d'œuvre expérimentée, engagée et fortement mobilisée, mais confrontée à des pressions structurelles.

La profession est composée en grande partie de personnes en milieu ou en fin de carrière. Plus de 80 % des personnes sondées sont âgées de 40 ans ou plus, et plus de la moitié sont âgées de 50 ans ou plus. Bien qu'une proportion importante des gens actuellement en poste compte moins de dix ans d'expérience en gestion des terres, le profil d'âge global laisse entrevoir une vague imminente de départs à la retraite. Environ une personne sur cinq a indiqué ne pas avoir l'intention de demeurer dans le domaine de la gestion des terres au cours des cinq prochaines années. D'ailleurs, la retraite est la raison la plus fréquemment citée pour leur départ. Cette réalité met en évidence l'urgence de mettre en place une planification de la relève, des stratégies de recrutement et des parcours de mentorat structurés afin d'assurer la continuité de la main-d'œuvre.

La main-d'œuvre se distingue également par un niveau de scolarité élevé, la majorité des répondantes et répondants ayant terminé des études postsecondaires, et près des deux tiers ayant terminé ou étant actuellement inscrits au Programme de certification professionnelle en gestion des terres (PCPGT). La plupart des personnes sont employées à temps plein et assument principalement la responsabilité de la gouvernance des terres au sein de leur communauté. Toutefois, les services de gestion des terres sont généralement de petite taille : près des trois quarts comptent cinq employés ou moins, et plusieurs fonctionnent avec une ou deux personnes seulement. Ce modèle de dotation en personnel contribue directement à la charge de travail et limite la résilience opérationnelle et la capacité à long terme.

Pressions structurelles et facteurs de stress quotidiens

Les principaux facteurs de stress auxquels font face les professionnelles et professionnels de la gestion des terres sont d'ordre systémique plutôt qu'individuel.

Le manque de financement est ressorti comme l'enjeu le plus fréquemment cité dans plusieurs sections du sondage, notamment parmi les facteurs de stress quotidiens, les obstacles à la réalisation de levés d'arpentage et les commentaires relatifs à la mise en œuvre du PGETR. Étroitement liées aux préoccupations de financement se trouvent la surcharge de travail, la capacité de dotation limitée et des

questions relatives à la conformité des cadres de gouvernance. Les personnes sondées ont systématiquement décrit des attentes croissantes quant à leur rôle, une complexité administrative accrue et des responsabilités qui dépassent les fonctions essentielles de gestion foncière pour inclure la gestion de l'environnement, l'administration de successions, les projets d'immobilisations, les processus de consultation et les initiatives de développement économique.

Il est important de noter que relativement peu de personnes ont identifié un manque de formation ou de compétences personnelles comme leur principal facteur de stress. Cette distinction laisse entendre que l'enjeu fondamental ne réside pas dans les compétences de la main-d'œuvre, mais plutôt dans la capacité structurelle et l'arrimage des ressources.

Régimes de gouvernance des terres et expérience du programme

Le sondage a mis en lumière un portrait diversifié de la gouvernance des terres. Parmi les personnes interrogées, un nombre important a dit travailler selon le régime foncier du PGETR – niveau opérationnel, tandis que d'autres fonctionnent sous l'Accord-cadre relatif à la gestion des terres des premières nations (Accord-cadre de GTPN), la *Loi sur les Indiens* ou diverses étapes de transition de gouvernance.

Dans l'ensemble, le régime foncier du PGETR est perçu de manière positive, la majorité indiquant que ce programme a modérément ou considérablement contribué à faire progresser les priorités des communautés en matière de gestion des terres. Toutefois, des personnes ont soulevé de façon récurrente le caractère inadéquat du financement et de la formule de financement comme des aspects nécessitant une réforme. L'introduction du financement de base de 70 000 \$ en 2023 a eu des répercussions inégales d'une communauté à l'autre. Alors que certaines communautés ont fait état d'un soutien accru en matière de formation ou de dotation en personnel, beaucoup ont mentionné que ce montant demeure insuffisant par rapport à la charge de travail et à la superficie des terres, et d'autres ignoraient totalement l'existence de cette allocation de fonds.

Les commentaires recueillis suggèrent que les améliorations futures au régime foncier du PGETR devraient prioriser une augmentation du financement fondée sur une formule, un renforcement du soutien au développement des capacités, un élargissement des pouvoirs délégués et une plus grande souplesse afin de mieux s'arrimer aux priorités communautaires et aux objectifs de gestion environnementale.

Capacité en matière d'arpentage et lacunes techniques

L'arpentage représente un point de pression opérationnelle critique pour l'ensemble de la main-d'œuvre.

Le manque de financement, la capacité interne limitée et la hausse des coûts ont été identifiés comme les principaux obstacles à la réalisation des levés d'arpentage. Près de la moitié des personnes sondées ne savent pas où ni comment accéder au financement pour des levés de terrain, et près des deux tiers ne sont pas au courant de la lettre d'appel de propositions envoyée par SAC pour présenter une demande de financement dans le cadre de travaux d'arpentage. Parallèlement, la demande pour des

levés d'arpentage est élevée, en particulier pour les limites internes, les AR, l'expansion résidentielle, le développement économique et les projets d'infrastructure.

Une très forte majorité a exprimé son intérêt à explorer d'autres approches pour mener des levés d'arpentage dans les réserves, ce qui témoigne d'une ouverture à l'innovation et à la réforme.

Les lacunes en matière de capacités techniques étaient particulièrement marquées dans les domaines des SIG et de la cartographie, des évaluations environnementales, des évaluations foncières, du contrôle de la conformité et des processus réglementaires complexes. Alors que la plupart des personnes interrogées ont indiqué avoir confiance dans la réalisation de fonctions administratives de base (par exemple, la préparation des RCB, la vérification du statut d'une terre), la confiance à l'égard des domaines techniques spécialisés est moindre et un besoin de formation supplémentaire a été clairement exprimé.

Le manque d'expertise interne en SIG est particulièrement notable : les deux tiers des personnes sondées ont déclaré qu'aucun spécialiste SIG ne faisait partie du personnel. En revanche, les réponses ouvertes ont révélé l'existence de noyaux d'expertise avancée en SIG et en environnement au sein de la main-d'œuvre, ce qui laisse entrevoir des possibilités de renforcement des capacités par les pairs.

Formation, certification et perfectionnement professionnel

Les parcours de formation constituent une force indéniable. Les formations spécialisées de l'ANGTA et le PCPGT ont été identifiés comme les soutiens les plus utiles à l'exercice des responsabilités en gestion des terres. La plupart des personnes diplômées du PCPGT ont déclaré se sentir préparées à exercer leurs fonctions, et le niveau global de satisfaction à l'égard du programme est élevé.

Parmi les aspects particulièrement appréciés, citons le réseautage, la qualité des instructrices et instructeurs et la pertinence du contenu pratique. Le programme est considéré non seulement comme une certification, mais aussi comme une expérience de renforcement pour la communauté professionnelle qui consolide la confiance et les réseaux de soutien entre pairs à l'échelle nationale.

Par contre, certaines recommandations ont été émises, notamment :

- élargir la formation en SIG et en cartographie technique;
- renforcer les composantes de formation en environnement et sur le terrain;
- offrir un grand nombre de pratiques administratives fondées sur des mises en situation;
- mieux intégrer les traditions juridiques autochtones et les principes de gouvernance.
- Avoir une meilleure intégration des traditions juridiques et des principes de gouvernance autochtones

La prestation hybride (combinant l'enseignement en personne et en ligne) s'est imposée comme le format de formation préféré, permettant de concilier les avantages du réseautage avec la flexibilité nécessaire aux communautés éloignées ou en situation de sous-effectif.

Malgré un fort engagement dans la formation, 36 % des répondantes et répondants ont signalé des obstacles à l'accès au perfectionnement professionnel, principalement dus à des contraintes de

financement, à la charge de travail, aux frais de déplacement et au soutien organisationnel limité. Ces obstacles mettent en évidence des défis structurels plus larges auxquels est confrontée la main-d'œuvre.

Rapports avec SAC et soutien institutionnel

Les expériences avec les bureaux régionaux des terres de SAC sont mitigées. Si près de 60 % des personnes interrogées se sont senties soutenues, des préoccupations importantes subsistent concernant le roulement de personnel, la lenteur des communications, la complexité bureaucratique et les niveaux de connaissances inégaux au sein du personnel. Ces enjeux en matière de prestation de services viennent accentuer les pressions déjà existantes sur la charge de travail au sein des communautés.

Inversement, les associations régionales et les programmes de formation l'ANGTA sont largement utilisés et très appréciés. Les formations spécialisées en personne ainsi que les activités en ligne affichent des taux de participation élevés, ce qui souligne l'importance d'une coordination régionale et nationale pour renforcer les capacités.

Leadership émergent et engagement technique

Le sondage a également révélé un fort intérêt pour le leadership et la contribution technique. Près de la moitié des personnes sondées ont exprimé leur intérêt à faire partie de l'équipe technique de l'ANGTA, et plus de 70 % sont disposées à consacrer du temps et à se déplacer au besoin. Il s'agit d'une occasion importante de formaliser l'expertise entre pairs, la contribution à l'élaboration des politiques et l'innovation portée par les praticiennes et praticiens.

Bien qu'un grand nombre de répondantes et répondants aient fait état d'une expérience limitée dans les domaines spécialisés liés aux baux et aux permis d'exploitation des ressources (p. ex., copropriété, bois d'œuvre, sable et gravier), les réponses ouvertes ont démontré une expertise avancée considérable en SIG, en gestion de l'environnement, en développement de la gouvernance et en gestion de projets au sein de la main-d'œuvre. Des équipes techniques structurées pourraient permettre de mieux mobiliser cette expertise répartie au sein de la main-d'œuvre.

Conclusion

Le sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA dresse le portrait d'une main-d'œuvre mobilisée, professionnelle et profondément investie dans la gestion responsable des terres de leur communauté. Cependant, il met également en lumière les pressions systémiques liées au manque de financement, à la capacité en matière de dotation, à l'adaptation des cadres de gouvernance et à la spécialisation technique.

Les principaux défis auxquels la profession est confrontée relèvent d'enjeux de structure plutôt que d'enjeux de motivation. Les professionnelles et professionnels de la gestion des terres sont prêts à se former, à collaborer, à innover et à assumer des rôles de leadership, mais ils ont besoin de modèles de financement renforcés, d'un meilleur arrimage des politiques, d'un soutien technique accru et d'une planification proactive de la relève afin d'assurer la pérennité et la croissance de la main-d'œuvre.

Les constats du sondage fournissent une solide base de données probantes pour :

- réformer les formules de financement et renforcer la capacité des bureaux des terres;
- développer la formation technique en SIG, en gestion de l'environnement et en conformité;
- améliorer la communication et la coordination concernant le financement des levés d'arpentage;
- soutenir le renouvellement de la main-d'œuvre et les parcours de mentorat;
- poursuivre l'amélioration du PCPGT grâce à un contenu technique plus approfondi et à une prestation hybride;
- mobiliser l'expertise des praticiennes et praticiens par l'entremise d'équipes techniques nationales.

Dans l'ensemble, ces constats permettent à l'ANGTA et ses partenaires de renforcer la profession de gestion des terres dans un environnement durable, rigoureux sur le plan technique et ancrée dans les valeurs de gouvernance et les principes de saine gestion des Premières Nations.

Recommandations

Les conclusions du sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA mettent en évidence un personnel dédié et compétent en gestion des terres qui évolue dans des contextes de gouvernance, d'environnement et d'administration de plus en plus complexes. En dépit d'un niveau élevé de compétences et de mobilisation sur le plan individuel, les pressions structurelles liées au financement, à la capacité de dotation, à la spécialisation technique et à l'adaptation des cadres de gouvernance constituent des défis permanents.

Les recommandations qui suivent s'appuient à la fois sur les commentaires des praticiennes et praticiens et sur une analyse systématique des données recueillies. Tout au long du sondage, les personnes sondées ont fourni à la fois des réponses quantitatives et des commentaires écrits détaillés mettant en évidence les pressions exercées sur la main-d'œuvre, le manque de financement, les priorités en matière de formation, les défis de gouvernance et les améliorations possibles. De plus, une analyse transversale des données quantitatives a révélé des tendances constantes dans la répartition de la charge de travail, les lacunes en matière de capacité technique, les risques de relèvements et l'efficacité des programmes. Les recommandations présentées ci-dessous reflètent cette base de données probantes, puisant directement dans les suggestions des personnes sondées tout en synthétisant les grandes tendances observées à l'échelle nationale.

Ces recommandations sont proposées comme des priorités de collaboration à l'intention de l'ANGTA, des associations régionales de gestion des terres, de SAC et des dirigeantes et dirigeants des Premières Nations. Elles visent à renforcer la pérennité de la main-d'œuvre, à accroître les capacités techniques et à améliorer l'arrimage entre les programmes, les structures de financement et les réalités évolutives de la gestion des terres au sein des communautés.

1. Renforcer la pérennité de la main-d'œuvre et la planification de la relève

Le profil démographique de la main-d'œuvre indique qu'une proportion importante des professionnelles et professionnels se situe en milieu ou en fin de carrière, la retraite étant identifiée comme l'un des principaux facteurs d'attrition anticipée. Parallèlement, de nombreux bureaux des terres fonctionnent avec un effectif limité, ce qui accroît leur vulnérabilité lors des périodes de transition.

L'ANGTA et ses partenaires devraient envisager :

- de développer des parcours de mentorat structurés permettant de jumeler officiellement des gestionnaires des terres expérimentés avec des professionnelles et professionnels en début de carrière;
- de soutenir des mécanismes de transfert des connaissances afin de préserver la mémoire institutionnelle avant les départs à la retraite;

- d'encourager le recrutement en début de carrière au moyen d'activités de sensibilisation, de campagnes de promotion et de mesures incitatives liées à la formation;
- d'explorer la mise en place de programmes de stages ou d'initiatives de gestion responsable des terres destinés aux jeunes afin de favoriser le développement d'une relève à long terme.

Une planification proactive de la relève sera essentielle pour assurer la continuité de l'expertise en gouvernance foncière au sein des communautés.

2. Examiner et renforcer les modèles de financement du régime foncier du PGETR

Bien que le régime foncier du PGETR soit largement considéré comme un cadre utile pour faire progresser les priorités des communautés en matière de gestion des terres, l'adéquation du financement et la conception des formules de financement ont été soulevées de manière récurrente comme des préoccupations importantes. Les personnes sondées ont indiqué que les niveaux de financement actuels ne reflètent pas toujours adéquatement la superficie du territoire, le volume des transactions, l'éloignement des communautés, les responsabilités environnementales ou la complexité administrative.

L'ANGTA et SAC devraient envisager :

- d'améliorer la transparence et les communications entourant l'attribution du financement afin que les professionnelles et professionnels de la gestion des terres soient informés des ressources disponibles;
- de revoir la formule de financement actuelle afin de mieux adapter les allocations avec des facteurs mesurables liés à la charge de travail (p. ex. la superficie du territoire, la population, les activités liées au SETI et les exigences en matière de surveillance environnementale);
- d'évaluer si le financement de base permet de soutenir adéquatement les salaires, les capacités techniques et les besoins opérationnels;
- d'explorer des modèles de financement pluriannuels ou plus prévisibles afin de favoriser la stabilité à long terme des effectifs.

Un meilleur arrimage du financement permettrait de répondre directement à plusieurs des pressions systémiques mises en évidence dans le sondage.

3. Accroître la capacité et le soutien en dotation des bureaux des terres

La plupart des services de gestion des terres fonctionnent avec cinq membres du personnel ou moins, et un grand nombre de bureaux ne compte qu'une seule personne. L'élargissement des responsabilités liées à la gestion de l'environnement, aux consultations, aux successions, aux projets d'infrastructure et au contrôle de la conformité contribue à accroître la complexité du rôle.

L'ANGTA et SAC devraient envisager :

- de soutenir le développement de modèles de bureaux des terres comptant plusieurs membres du personnel lorsque cela est possible;
- d'encourager la création de postes spécialisés en soutien administratif et/ou en SIG afin de réduire la concentration de la charge de travail;
- de promouvoir des modèles de dotation permettant de séparer les fonctions liées à l'environnement, à l'enregistrement et aux transactions dans les grandes communautés;
- d'élaborer des outils pratiques pour aider les dirigeantes et dirigeants des Premières Nations à mieux comprendre les besoins en dotation selon les modèles de gouvernance et les réalités territoriales.

Le renforcement de la capacité en matière de dotation permettra d'optimiser la prestation de services, de réduire l'épuisement professionnel et de favoriser la rétention du personnel à long terme.

4. Accorder la priorité au développement des capacités techniques en SIG et en gestion de l'environnement

Les SIG, la cartographie et les évaluations environnementales sont les domaines les plus fréquemment cités pour de la formation et du soutien comme nécessitant davantage de formation et de soutien. Parallèlement, de nombreuses communautés ne disposent pas d'expertise interne en SIG, malgré un recours croissant aux données spatiales, à l'intégration des levés d'arpentage et à la surveillance environnementale.

L'ANGTA devrait envisager :

- d'élargir l'offre de formation en SIG, notamment au moyen de modules pratiques adaptés aux réalités de la gestion des terres;
- de développer des parcours de spécialisation avancée en SIG ou en environnement dans le cadre du PCPGT ou en complément à celui-ci;
- d'accroître les formations environnementales sur le terrain, notamment en matière d'évaluations environnementales de site (EES), de contrôle de la conformité et de planification durable;
- d'explorer des modèles de partage des connaissances dirigés par les pairs afin de tirer parti de l'expertise avancée déjà présente dans la main-d'œuvre en matière de SIG et d'environnement.

Le renforcement ciblé des capacités techniques favorisera des pratiques modernes de gouvernance foncière et permettra, lorsque possible, de réduire le recours à des consultants externes.

5. Mieux faire connaître le programme d'arpentage et encourager l'innovation

Le manque de connaissances à propos des mécanismes de financement des levés d'arpentage et les obstacles opérationnels demeurent importants. De nombreuses personnes sondées ont indiqué avoir une connaissance limitée des mécanismes de financement disponibles et ont exprimé un intérêt pour l'exploration d'autres modèles de prestation des services d'arpentage.

L'ANGTA et SAC devraient envisager :

- de renforcer les communications concernant les possibilités de financement des levés d'arpentage, notamment les lettres d'appel de propositions de SAC et les programmes de soutien de l'ANGTA;
- d'examiner les critères d'admissibilité et les obstacles à l'accès touchant certains types de terres (p. ex. les terres visées par un CP);
- d'explorer d'autres approches en matière de prestation des services d'arpentage, notamment des modèles d'approvisionnement collaboratif ou des initiatives régionales coordonnées;
- de soutenir des parcours favorisant l'augmentation du nombre d'arpenteuses et arpenteurs autochtones et de promouvoir la participation autochtone à la profession d'arpenteur.

Mieux faire connaître les modèles structurels de prestation et s'assurer de les améliorer permettrait d'accroître l'efficacité des travaux d'arpentage et de réduire les délais liés aux transactions. Il conviendrait également d'examiner l'incidence que pourraient avoir les changements récents ou à venir concernant les critères d'admissibilité de l'AATC sur l'accès aux services d'arpentage, particulièrement dans les régions éloignées ou mal desservies.

6. Poursuivre le perfectionnement et l'amélioration du PCPGT

Le PCPGT est largement reconnu comme un programme efficace et une source de transformation sur le plan professionnel. Les personnes sondées apprécient particulièrement les possibilités de réseautage, la qualité des instructrices et instructeurs ainsi que la pertinence pratique du contenu. Toutefois, des possibilités existent afin d'approfondir le contenu technique et d'améliorer l'équilibre des modes de prestation.

L'ANGTA devrait envisager :

- d'augmenter le temps consacré aux modules techniques, particulièrement en SIG, en cartographie et en arpentage;
- d'accroître les formations pratiques fondées sur des mises en situation portant sur les baux, aux processus d'AR, les enregistrements dans le SETI et le contrôle de la conformité;
- de renforcer les composantes de formation environnementale au moyen d'exemples pratiques sur le terrain;

- de maintenir et d'améliorer les modèles de prestation hybrides conciliant l'engagement en personne et l'accessibilité à distance;
- de développer des modules de perfectionnement ou de mise à jour postcertification afin de soutenir la formation professionnelle continue.

Un perfectionnement continu permettra de veiller à ce que le programme demeure adapté aux réalités évolutives de la gouvernance des terres.

7. Renforcer la gouvernance et la coordination institutionnelle

Bien que de nombreuses personnes sondées aient fait état de relations positives avec SAC ainsi qu'avec les chefs et les conseils, les variations dans les communications, le roulement du personnel et les processus bureaucratiques contribuent à accroître les pressions opérationnelles.

L'ANGTA et SAC devraient envisager :

- de renforcer la cohérence des communications et des mécanismes d'échange entre les bureaux régionaux des terres de SAC et les professionnelles et professionnels de la gestion des terres;
- d'explorer la tenue de séances d'information conjointes ou de rencontres régionales visant à clarifier les processus et les soutiens disponibles;
- d'offrir des séances de formation axées sur la gouvernance à l'intention des chefs et des conseils afin d'améliorer leur compréhension des responsabilités liées à la gestion des terres, des structures de financement et des parcours de certification;
- de continuer à préciser les contributions des praticiennes et praticiens au moyen des équipes techniques de l'ANGTA afin d'orienter l'amélioration des politiques et des programmes.

Une meilleure coordination institutionnelle favorisera une mise en œuvre plus harmonieuse des responsabilités en matière de gouvernance des terres entre les différents régimes.

8. Tirer parti de l'expertise des praticiennes et praticiens grâce aux équipes techniques

Près de la moitié des personnes sondées ont exprimé leur intérêt à faire partie des équipes techniques de l'ANGTA, et une forte majorité a indiqué être disposée à consacrer du temps et à se déplacer au besoin.

L'ANGTA devrait envisager :

- de formaliser des équipes techniques liées aux domaines prioritaires (p. ex. les SIG, la gestion de l'environnement, les baux et les AR);
- de créer un répertoire national des expertises professionnelles afin de favoriser les consultations entre pairs;

- de veiller à ce que la participation aux équipes techniques comprenne une représentation diversifiée des régions, des régimes fonciers et des différents stades de carrière;
- d'intégrer les connaissances et les perspectives des équipes techniques aux processus continus d'élaboration des politiques et d'évaluation des programmes.

La mobilisation de l'expertise interne contribuera à renforcer les capacités à l'échelle du secteur et à favoriser une innovation portée par les praticiennes et praticiens.

Considérations finales

Le sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA confirme que la profession de gestion des terres est résiliente, qualifiée et profondément engagée envers la gestion responsable des terres des communautés. Cependant, la réussite à long terme nécessitera des investissements structurels en matière d'adéquation du financement, de modèles de dotation, de spécialisation technique, d'arrimage des cadres de gouvernance et de planification de la relève.

En s'attaquant à ces priorités de manière collaborative, l'ANGTA et ses partenaires pourront s'assurer que les professionnelles et professionnels de la gestion des terres sont en mesure non seulement de répondre aux responsabilités actuelles, mais aussi de jouer un rôle de leadership auprès des prochaines générations en matière de gouvernance foncière communautaire au Canada.

Introduction

Ce sondage s'appuie sur des études antérieures menées par l'ANGTA et SAC concernant la main-d'œuvre en gestion des terres et répond aux demandes récurrentes des Premières Nations qui souhaitent disposer de données probantes solides et représentatives à l'échelle nationale sur cette main-d'œuvre. L'étude s'inscrit dans la priorité actuelle du gouvernement fédéral accordée à la prise de décision fondée sur des données et à la responsabilité quant à la conception et au financement des programmes. En actualisant et en élargissant les données antérieures sur la main-d'œuvre, ce sondage offre un aperçu national à jour de la profession de gestionnaire des terres au service des communautés des Premières Nations partout au Canada.

Imagination Consulting a soutenu l'ANGTA dans l'organisation, la révision et la structuration des questions du sondage élaborées conjointement par l'ANGTA et SAC, et a intégré des sections supplémentaires lorsque nécessaire, en plus d'avoir conçu la version finale du sondage à l'aide de fonctionnalités avancées. La logique et la segmentation du sondage ont été optimisées pour améliorer la clarté, faciliter la tâche des personnes sondées et augmenter les taux de réponse. Le sondage a été diffusé à l'échelle nationale par l'entremise des canaux de communication de l'ANGTA, des associations régionales et de SAC afin d'assurer une vaste portée dans les différentes régions et les divers régimes fonciers.

Le but du sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA est de soutenir la planification de la main-d'œuvre selon des données probantes, l'élaboration de programmes de formation et l'amélioration des programmes destinés aux professionnelles et professionnels de la gestion des terres des Premières Nations partout au Canada. Une telle évaluation de la main-d'œuvre permet de fournir à l'ANGTA et à SAC des données actuelles et comparables à l'échelle nationale qui servent de base à la prise de décisions stratégiques, opérationnelles et politiques.

Plus précisément, cette évaluation de la main-d'œuvre vise à :

- mettre à jour le profil national actuel de la main-d'œuvre chargée de la gestion des terres des Premières Nations;
- cerner les pressions exercées sur la main-d'œuvre, les lacunes en matière de compétences et les besoins en formation pour guider la conception et la prestation de programmes de formation, de perfectionnement professionnel et de certification de l'ANGTA;
- évaluer l'expérience des praticiennes et praticiens à l'égard des principaux programmes et systèmes, notamment le Programme de gestion des terres et de l'environnement dans les réserves (PGETR) et le Programme de certification professionnelle en gestion des terres (PCPGT);
- examiner les considérations relatives à la pérennité et à la rétention de la main-d'œuvre;
- produire des données probantes concrètes et applicables afin de soutenir l'amélioration des programmes, les discussions stratégiques et les décisions de financement.

Les constats issus de l'évaluation de la main-d'œuvre visent à éclairer la planification stratégique de l'ANGTA, à soutenir l'amélioration continue des parcours de formation et de certification et à renforcer la collaboration avec SAC et les associations régionales de gestion des terres.

Cadre d'évaluation de la main-d'œuvre

Le cadre d'évaluation de la main-d'œuvre fournit une approche structurée pour organiser et interpréter les données recueillies dans le cadre du sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA. Ce cadre est conçu pour examiner la main-d'œuvre en gestion des terres selon plusieurs dimensions interreliées, permettant ainsi une analyse à l'échelle nationale et l'exploration des variations entre les régions, les régimes fonciers et les différents stades de carrière.

Ce cadre permet d'analyser la composition de la main-d'œuvre, l'expérience professionnelle, les pressions sur les capacités, les parcours de formation et les interactions entre les programmes. Il vise à garantir que les constats soient interprétables, comparables et directement pertinents pour la planification de la main-d'œuvre et le développement des programmes.

Dans ce cadre, l'évaluation organise les résultats du sondage afin de :

- examiner les caractéristiques et les conditions de la main-d'œuvre selon les régions et les régimes fonciers;
- cerner les tendances liées à l'expérience, à la formation et à la préparation professionnelle;
- explorer dans quelle mesure les besoins de la main-d'œuvre correspondent aux programmes et soutiens existants;
- mettre en évidence les domaines dans lesquels des interventions ciblées ou des ajustements structurels peuvent s'avérer nécessaires.

En appliquant un cadre d'évaluation cohérent, le sondage favorise une interprétation systématique des résultats et renforce la capacité de l'ANGTA à suivre l'évolution des tendances de la main-d'œuvre au fil du temps.

Méthodologie

Le sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA a été mené du 12 janvier au 20 février 2026, et a été administré en ligne par Imagination Consulting afin d'en assurer la cohérence, la confidentialité et l'objectivité. Les professionnelles et professionnels de la gestion des terres de tout le Canada ont été invités à y répondre au cours d'une période de six semaines. La participation était volontaire et les réponses ont été soumises de manière anonyme, à moins que les personnes sondées choisissent de fournir leurs coordonnées pour être admissibles à un prix ou participer à de futures activités de mobilisation.

Le sondage comprenait à la fois des questions à réponses pondérées (afin de mesurer les tendances quantitatives de la main-d'œuvre) et des questions ouvertes (afin de recueillir des données qualitatives). Cette approche mixte a permis aux personnes sondées de fournir des renseignements sur les conditions de travail, les lacunes en matière de compétences, les besoins en formation et l'expérience vécue dans

les programmes, ainsi que de partager des perspectives contextuelles sur les défis, les possibilités et les priorités liés à la profession de gestionnaires des terres.

À la fin du sondage, les réponses ont été regroupées et analysées de manière indépendante. Les résultats ont ensuite été compilés dans le rapport final du sondage sur la main-d'œuvre, lequel présente les principales tendances, met en lumière les points forts et cerne les pressions ainsi que les besoins émergents de la main-d'œuvre. Les résultats visent à éclairer la planification de la main-d'œuvre de l'ANGTA, le développement des programmes de formation et de certification, l'amélioration des programmes ainsi que la collaboration avec les associations régionales de gestion des terres et SAC.

Structure du sondage

Le sondage a été organisé en six parties principales, chacune traitant d'une dimension essentielle de la main-d'œuvre en gestion des terres. Vous trouverez ci-dessous un aperçu de chaque partie, y compris son contenu et les éléments évalués.

Première partie : Données démographiques

La première partie du sondage sert à recueillir des informations fondamentales pour mieux interpréter les tendances relatives à la main-d'œuvre, notamment :

- l'âge, l'identité de genre et le niveau de scolarité;
- le statut d'emploi et le rôle professionnel;
- la région géographique et le contexte de leur communautaire;
- le régime foncier et l'environnement organisationnel.

Deuxième partie : Expérience spécifique dans le cadre du PGETR

Les personnes sondées travaillant dans le cadre du régime des terres du Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserve (PGETR) ont été invitées à répondre à des questions ciblées portant sur :

- le niveau de confiance dans l'exercice des responsabilités liées au PGETR;
- l'étendue des fonctions liées à la gestion des terres dans le cadre du PGETR;
- les effets perçus de la participation au PGETR;
- les commentaires sur les changements de financement et les mesures de soutien au programme.

Troisième partie : Pratique en matière d'arpentage

Cette partie cherche à explorer l'expérience et la capacité de la main-d'œuvre liées à l'arpentage, notamment :

- l'accès au financement et aux ressources pour les levés d'arpentage;
- la compréhension des plans et des processus d'arpentage;
- l'utilisation des SIG et des soutiens techniques;
- la connaissance et la perception du programme d'arpentage de l'ANGTA.

Quatrième partie : Lacunes en matière de compétences et besoins en formation

Les personnes sondées ont été invitées à réfléchir à leurs expériences et à leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel, notamment :

- aux types de projets liés à la gestion des terres auxquels elles ont participé;
- aux formations suivies pour soutenir leurs responsabilités en gestion des terres;
- aux domaines nécessitant une formation ou une spécialisation supplémentaire;
- aux obstacles à l'accès à la formation et au perfectionnement professionnel.

Cinquième partie : Commentaire sur la refonte du PCPGT

Les personnes diplômées du Programme de certification professionnelle en gestion des terres (PCPGT) ont été invitées à répondre à des questions portant sur :

- leur niveau de préparation à l'issue du programme;
- l'efficacité du contenu du programme et des méthodes de prestation;
- l'adéquation entre les acquis d'apprentissage et les exigences du poste;
- leurs suggestions visant à renforcer ou à améliorer le programme.

Sixième partie : Intérêt pour les équipes techniques de l'ANGTA

La dernière partie du sondage portait sur l'intérêt des personnes sondées à contribuer aux travaux techniques de l'ANGTA, notamment :

- leur volonté de participer aux équipes techniques;
- leurs domaines d'expertise et d'expérience;
- leur disponibilité et leur intérêt à s'engager dans de futures initiatives.

Administration et confidentialité

Afin d'assurer la cohérence et l'objectivité du processus, Imagination Consulting a contribué à la conception du sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA et a assuré la collecte et l'analyse des données. Le sondage a été mené en ligne, ce qui a permis une large accessibilité tout en garantissant un traitement sécuritaire des données.

Le sondage était en français et en anglais afin de favoriser l'accessibilité et une participation équitable. Les personnes sondées pouvaient choisir la langue de leur choix au début du sondage.

La diffusion du sondage ainsi que toutes les communications destinées aux participantes et participants ont été gérées par l'ANGTA au moyen de ses canaux de communication établis, notamment les réseaux des associations régionales et de SAC. La participation au sondage était volontaire et les personnes sondées pouvaient y répondre de manière anonyme.

Les réponses individuelles au sondage n'ont été transmises ni à l'ANGTA, ni à SAC, ni aux employeurs, ni à toute autre partie externe. Tous les constats présentés dans ce rapport reposent sur des données

agrégées et anonymisées, et les réponses qualitatives ont été examinées afin de retirer, lorsque nécessaire, tout renseignement permettant d'identifier les personnes participantes.

À la fin du sondage, les personnes sondées avaient la possibilité de fournir volontairement leur nom et leurs coordonnées à deux fins précises : participer, sur base volontaire, à un tirage au sort et/ou manifester leur intérêt à prendre part aux équipes techniques de l'ANGTA. Ces renseignements d'identification ont été recueillis séparément des réponses au sondage et n'ont pas été associés aux réponses individuelles lors de l'analyse ou de la rédaction du rapport. La transmission des coordonnées était facultative et n'avait aucune incidence sur la participation, la confidentialité ou l'inclusion dans les résultats du sondage.

Ce processus indépendant et confidentiel visait à favoriser une participation franche et ouverte, tout en permettant à l'ANGTA d'effectuer un suivi distinct auprès des personnes ayant choisi de s'engager davantage dans les initiatives de mobilisation et de responsabilisation.

Diffusion et participation au sondage

Le sondage sur la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA a été diffusé électroniquement au moyen d'une plateforme de sondage en ligne, en français et en anglais. Un court préambule présentant l'objectif de l'étude, les attentes en matière de participation et les considérations relatives à la confidentialité figurait au début du sondage (voir l'annexe A). La participation était volontaire et les personnes sondées pouvaient répondre de manière anonyme.

Le sondage s'est déroulé sur une période de six semaines, du 12 janvier au 20 février 2026. Au cours de cette période, l'ANGTA a diffusé une série de rappels afin d'encourager la participation et d'assurer une couverture nationale dans les différentes régions et les divers régimes fonciers (voir l'annexe B pour le calendrier des communications). La durée prolongée de la période de collecte ainsi que la stratégie de rappels visaient à tenir compte des différentes charges de travail, des fuseaux horaires et des contraintes de capacité auxquelles font face les professionnelles et professionnels de la gestion des terres.

Le sondage a été transmis à un total de $N = 398$ personnes. Parmi ceux-ci, $N = 202$ personnes ont accédé au sondage. De ce nombre, 48 sondages (23,8 %) étaient incomplets, c'est-à-dire que les personnes sondées ont quitté le sondage avant de répondre à la dernière question. Avant l'analyse des données, des critères d'inclusion clairs ont été établis afin d'assurer la qualité des données recueillies. Les réponses ont été conservées lorsqu'elles contenaient suffisamment d'information substantielle pour contribuer de manière significative à l'analyse. Nous avons exclu les sondages qui ont été interrompus prématurément et qui ne contenaient pas ou très peu de données utilisables.

Parmi les 48 sondages incomplets, 22 ont été retirés de l'ensemble de données final. Ces sondages exclus étaient remplis à moins de 22 % et ne contenaient pas de réponses significatives, plusieurs personnes ayant quitté le sondage rapidement en omettant de répondre à de nombreuses questions.

- 178 sondages analysés
 - 180 sondages après nettoyage des données
 - 2 sondages indiquant un refus de participer
- 177 sondages remplis en anglais
- 3 sondages remplis en français
- Taux de réponse de 72 % (pourcentage moyen de sondages remplis)
- 28 minutes en moyenne

Les autres sondages incomplets ont été conservés, puisque les réponses aux questions fournissaient suffisamment de données pour les principales parties du sondage. Parmi les 22 sondages exclus, 18 provenaient de sondages remplis en anglais et 4 de sondages remplis en français.

À la suite du nettoyage des données, $N = 180$ sondages ont été retenus pour l'analyse, ce qui représente environ 45 % de l'ensemble des personnes invitées à participer. Parmi ceux-ci, 177 sondages ont été remplis en anglais et 3 en français. Parmi les 180 personnes sondées, 2 n'ont pas consenti à participer. Par conséquent, le nombre total de sondages analysés et présentés dans le rapport est de $N = 178$.

**N représente le nombre total de personnes participantes.*

Le taux global de sondage rempli était de 72 %, ce qui indique que les personnes participantes ont répondu à environ 72 % des questions du sondage. Le temps estimé pour remplir le sondage était de 28 minutes, ce qui correspondait à la durée anticipée lors de la conception et de la phase d'essai du sondage.

Limites de l'étude

Comme pour toute étude fondée sur un sondage, certaines limites doivent être prises en considération pour interpréter les résultats de ce sondage sur la main-d'œuvre. La participation étant volontaire, les taux de réponse au sondage peuvent varier selon les régions, les fonctions et les régimes fonciers, ce qui peut affecter la représentativité globale. Les personnes ayant choisi de participer peuvent présenter des différences significatives par rapport à celles qui n'ont pas répondu.

Le sondage reposait sur des données autodéclarées, lesquelles peuvent être influencées par les perceptions individuelles, l'exactitude des souvenirs, les expériences professionnelles et le contexte local. Les réponses reflètent le point de vue des personnes participantes au moment où elles ont rempli le sondage et peuvent ne pas tenir compte des changements survenus après la période de collecte.

Le questionnaire était détaillé et relativement long. Bien que le temps estimé pour le remplir corresponde aux attentes, le taux global de réponse au sondage est de 72 %, ce qui indique que certaines personnes participantes ont quitté le questionnaire avant de l'avoir terminé. De plus, de nombreuses personnes sondées ont omis de répondre à certaines questions, ce qui a entraîné une variation du nombre de réponses selon les questions. Un petit nombre de questions essentielles étaient obligatoires; l'examen des tendances de progression dans le sondage suggère que l'abandon du questionnaire survenait fréquemment à proximité de certaines de ces questions obligatoires. La longueur du sondage et le format de certaines questions peuvent donc avoir influencé les taux de réponse au sondage.

Les questions ouvertes ont généré des réponses au niveau de détail variables. Certains thèmes ont suscité des informations qualitatives riches, tandis que d'autres ont produit des réponses narratives plus courtes ou moins nombreuses, entraînant une variabilité dans la profondeur des résultats qualitatifs selon les thèmes.

Enfin, bien que le sondage ait été diffusé à l'échelle nationale par l'entremise des réseaux établis de l'ANGTA, il est possible que certaines personnes occupant des rôles liés à la gestion des terres n'aient pas reçu l'invitation ou n'aient pas eu le temps, la capacité ou la connectivité nécessaires pour participer pendant la période de collecte des données.

Ces limites ont été prises en compte dans l'analyse et la présentation des résultats. Les constats sont présentés sous forme agrégée afin de mettre en évidence les tendances globales et les dynamiques de la main-d'œuvre plutôt que de tirer des conclusions au niveau des individus ou des communautés.

Résumé des résultats – Par question

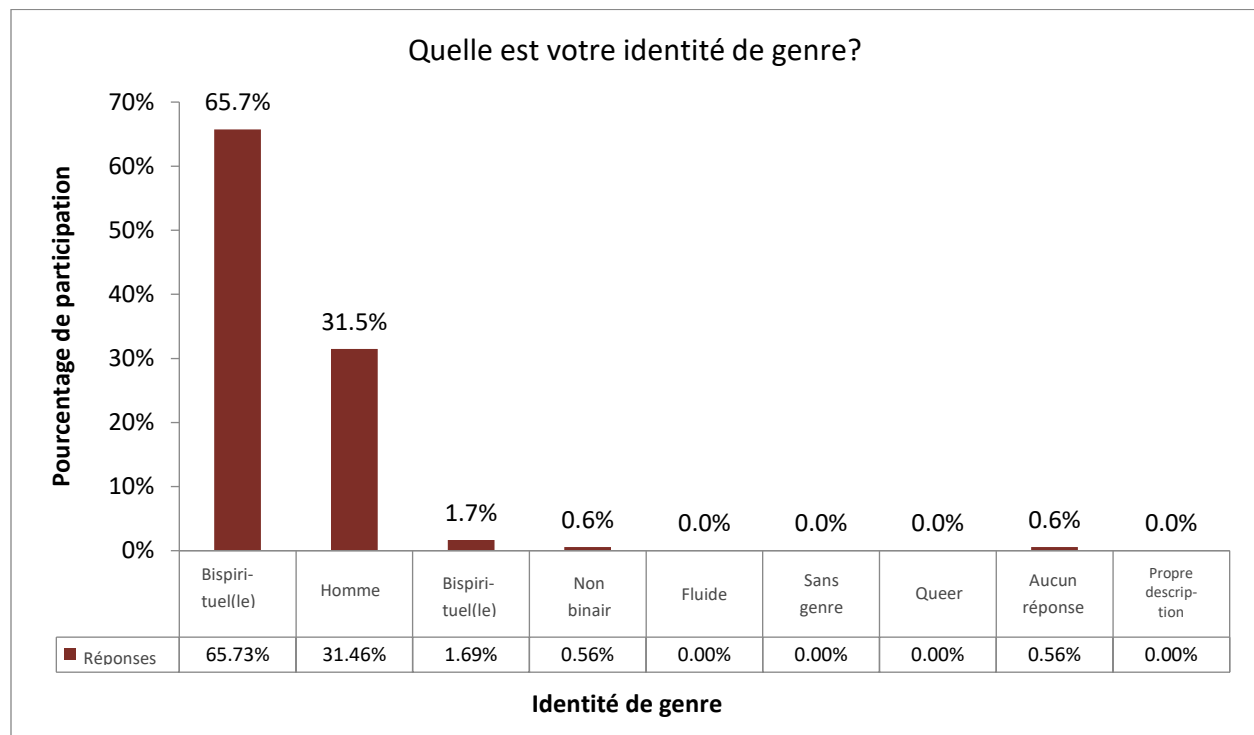
La section suivante présente un résumé détaillé des résultats du sondage de la main-d'œuvre 2026 de l'ANGTA. Chaque section correspond à l'une des parties du sondage et présente les questions associées, fournissant ainsi le contexte nécessaire pour interpréter les résultats. Les données quantitatives, incluant les distributions de réponses et les statistiques descriptives, sont présentées aux côtés de synthèses thématiques des commentaires qualitatifs afin d'offrir une vue d'ensemble des tendances, des défis et des priorités de la main-d'œuvre dans les différentes régions et sous les différents régimes fonciers.

PREMIÈRE PARTIE : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

Q1 : En sélectionnant «J'accepte», vous confirmez que vous avez lu les informations ci-dessus et consentez à participer à ce sondage.

Au total, 180 personnes ont accédé au sondage et ont répondu à la question de consentement. De ce nombre, 178 personnes (98,9 %) ont coché «J'accepte» et ont donné leur consentement pour participer. Deux personnes (1,1 %) n'ont pas donné leur consentement et ont donc été exclues de l'analyse. Par conséquent, l'analyse du sondage est basée sur N = 178.

Q2 : Quelle est votre identité de genre?

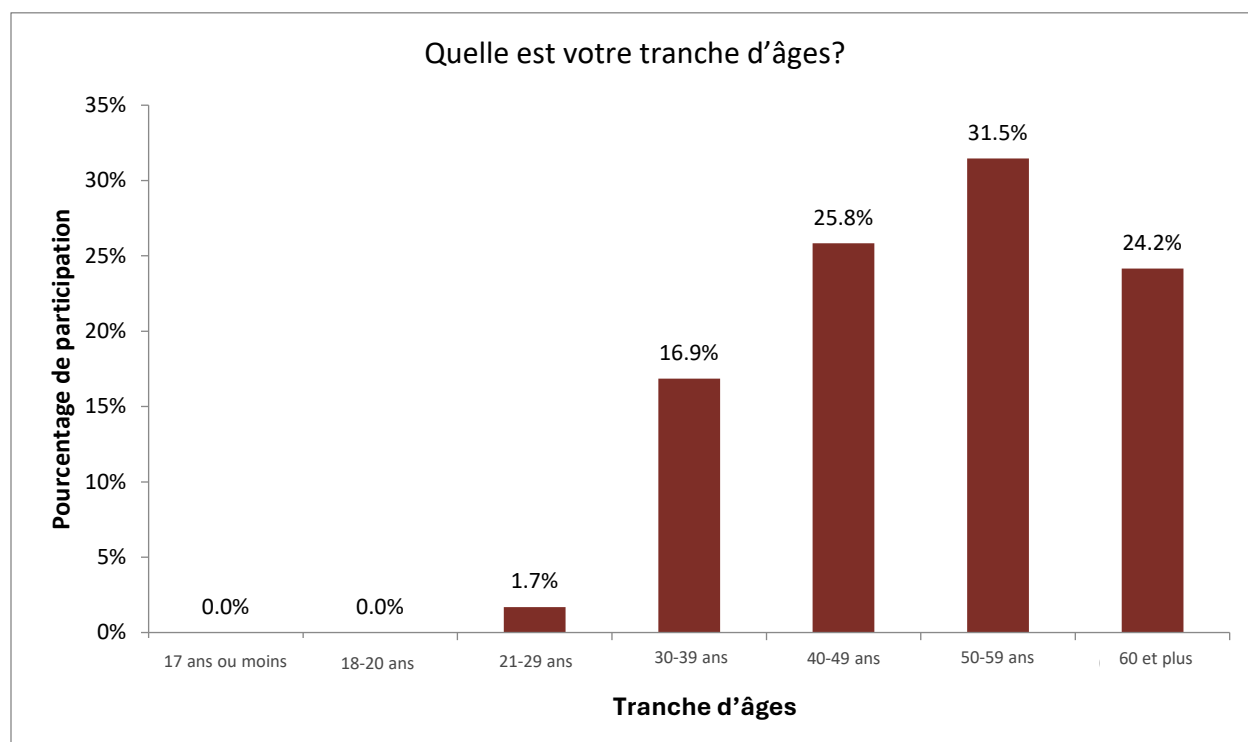


Au total, 178 personnes ont répondu à cette question. Parmi celles qui ont répondu :

- 117 (65,7 %) se sont identifiés comme femme
- 56 (31,5 %) se sont identifiés comme homme
- 3 (1,7 %) se sont identifiés comme bispirituel(le)
- 1 (0,6 %) s'est identifié comme non binaire
- 1 (0,6 %) a préféré ne pas répondre

Dans l'ensemble, la population répondante était majoritairement composée de femmes, qui représentaient environ les deux tiers des personnes participantes, tandis que les hommes comptaient pour près du tiers. Un petit nombre s'est identifié comme bispirituel(le) ou non binaire, et très peu ont choisi de ne pas divulguer leur identité de genre.

Q3 : Quelle est votre tranche d'âges?



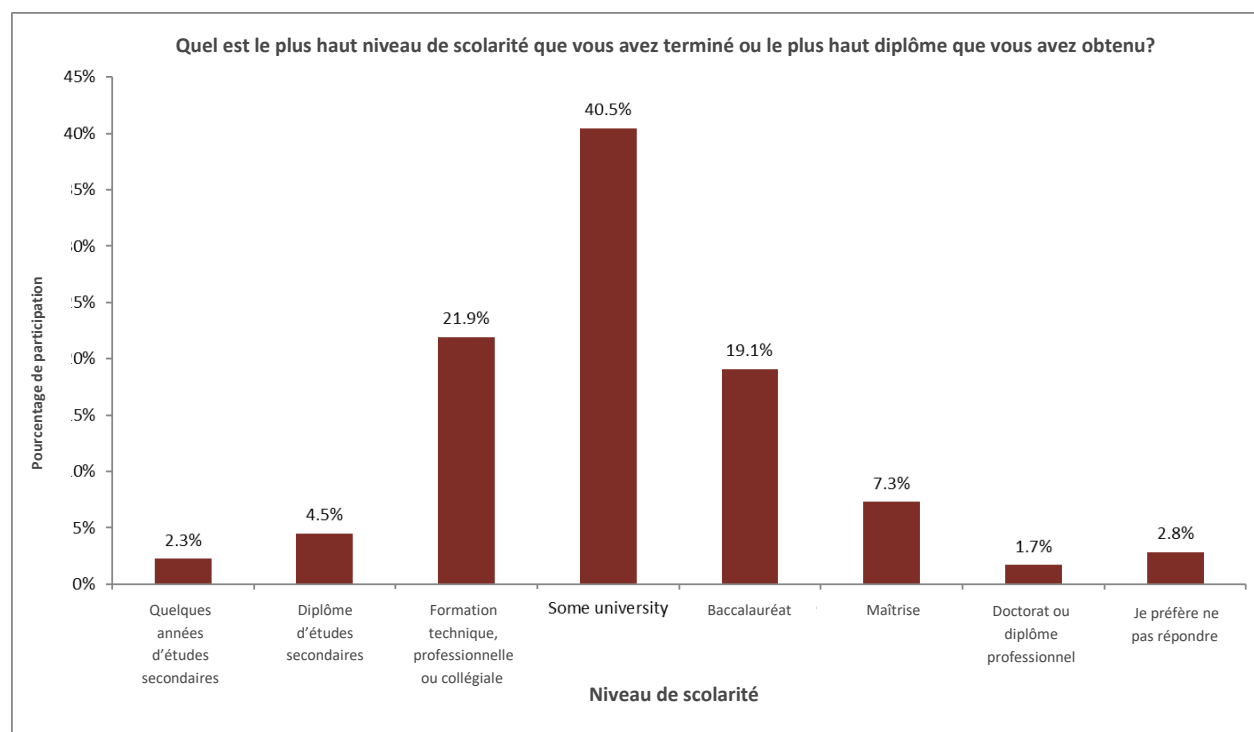
Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. La répartition par âge est la suivante :

- 17 ans ou moins : 0 (0,0 %)
- 18 à 20 ans : 0 (0,0 %)
- 21 à 29 ans : 3 (1,7 %)
- 30 à 39 ans : 30 (16,9 %)
- 40 à 49 ans : 46 (25,8 %)
- 50 à 59 ans : 56 (31,5 %)
- 60 ans ou plus : 43 (24,2 %)

Les données indiquent que la main-d'œuvre est majoritairement composée de personnes en milieu ou en fin de carrière. Près du tiers des personnes sondées sont âgées de 50 à 59 ans, ce qui représente le groupe d'âge le plus important. De plus, 24,2 % sont âgés de 60 ans ou plus, tandis que 25,8 % ont entre 40 et 49 ans.

À l'inverse, la représentation des personnes en début de carrière demeure limitée : seulement 1,7 % des personnes sondées sont âgées de 21 à 29 ans, et aucune personne n'est âgée de moins de 21 ans. Dans l'ensemble, plus de 80 % des personnes sondées sont âgées de 40 ans ou plus, ce qui laisse entrevoir une main-d'œuvre vieillissante et souligne d'éventuelles répercussions sur la planification de la relève et le renouvellement de la main-d'œuvre.

Q4 : Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez terminé ou le plus haut diplôme que vous avez obtenu?

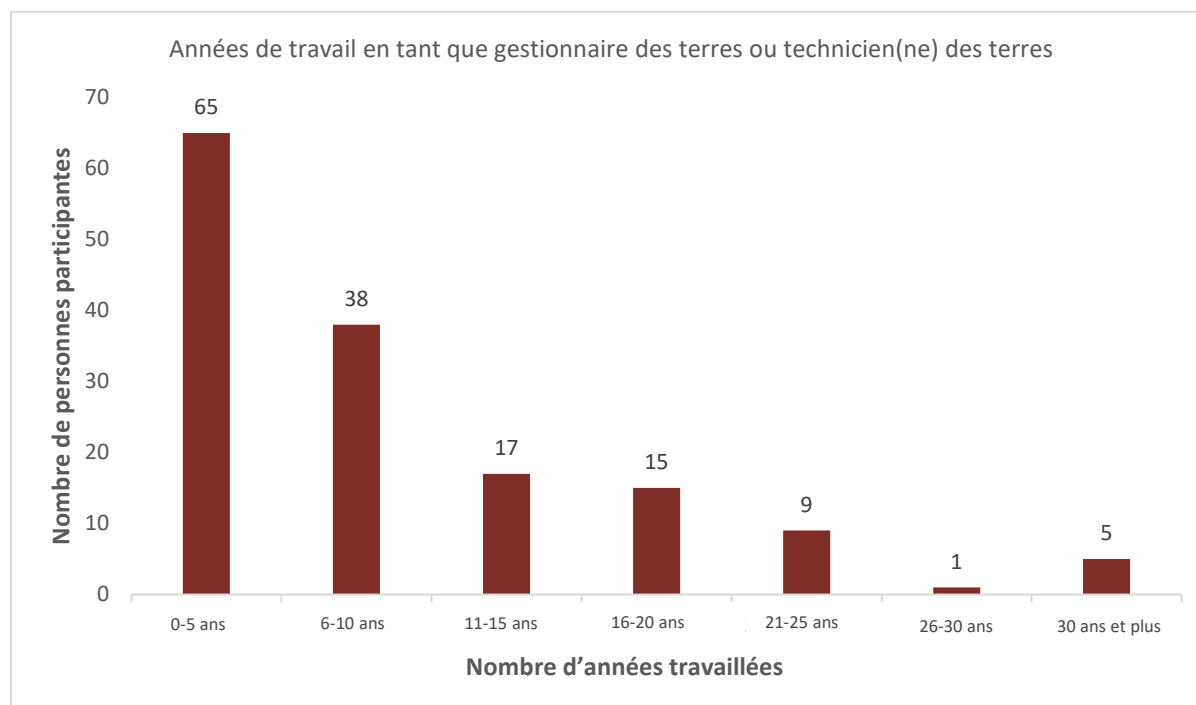


Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. La répartition par niveau de scolarité est la suivante :

- Quelques années d'études secondaires : 4 (2,3 %)
- Diplôme d'études secondaires : 8 (4,5 %)
- Formation technique, professionnelle ou collégiale : 39 (21,9 %)
- Quelques années d'études universitaires : 72 (40,4 %)
- Baccalauréat : 34 (19,1 %)
- Maîtrise : 13 (7,3 %)
- Doctorat ou diplôme professionnel : 3 (1,7 %)
- Je préfère ne pas répondre : 5 (2,8 %)

Les résultats montrent une main-d'œuvre hautement scolarisée. La plus grande proportion des personnes sondées a déclaré avoir fait des études universitaires partielles, suivie de 21,9 % ayant terminé une formation technique, collégiale ou professionnelle. Près du tiers des personnes sondées sont titulaire d'un baccalauréat ou d'un diplôme d'études supérieures, dont 7,3 % possèdent une maîtrise et 1,7 % un diplôme professionnel ou doctoral.

Q5 : Travaillez-vous actuellement comme gestionnaire des terres ou technicien(ne) des terres? Si oui, veuillez préciser le nombre d'années.



Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. De ce nombre, 156 (87 %) personnes ont indiqué travailler actuellement comme gestionnaire des terres ou technicien(ne) des terres, tandis que 22 (12,6 %) personnes ont indiqué ne pas occuper actuellement ce type d'emploi.

Sur les 156 personnes qui ont indiqué travailler actuellement comme gestionnaire des terres ou technicien(ne) des terres, les années d'expérience sont réparties comme suit :

- 0-5 ans : 65 (41,7 %)
- 6-10 ans : 38 (24,4 %)
- 11-15 ans : 17 (10,9 %)
- 16-20 ans : 15 (9,6 %)
- 21-25 ans : 9 (5,8 %)
- 26-30 ans : 1 (0,6 %)
- Plus de 30 ans : 5 (3,2 %)

La plus grande proportion des professionnelles et professionnels des terres actuellement en poste possède de 0 à 5 années d'expérience, ce qui indique la présence importante de personnes relativement nouvelles dans le domaine. De plus, 24,4 % des répondantes et répondants déclarent avoir entre 6 et 10 années d'expérience.

Ensemble, environ les deux tiers des personnes sondées actuellement en poste travaillent en gestion des terres depuis 10 ans ou moins, ce qui suggère un renouvellement notable de la main-d'œuvre ces dernières années. Parallèlement, une proportion plus restreinte, mais importante des répondantes et répondants compte plus de 15 années d'expérience, témoignant de la présence de professionnelles et professionnels chevronnés au sein de la main-d'œuvre.

Q6 : Quel est le titre de votre poste actuel? (réponse ouverte)

Un total de 177 (99 %) personnes ont mentionné leur titre de poste actuel. Les titres de poste ont été normalisés et regroupés en catégories fonctionnelles de la main-d'œuvre, comme le montre le tableau ci-dessous.

Plus de la moitié des personnes sondées occupent un poste de gestionnaire des terres. Par conséquent, ce sondage reflète principalement le point de vue de personnes assumant un rôle de leadership opérationnel en gestion des terres. Les postes de direction représentent 16,9 % des répondantes et répondants, ce qui signifie que plus de 70 % des personnes ayant rempli le sondage occupent des fonctions de direction ou assument la responsabilité principale de la gestion des terres.

Les postes techniques et administratifs représentent ensemble 22,6 % de l'échantillon, ce qui témoigne d'une représentation de plusieurs niveaux au sein de la structure organisationnelle des bureaux de gestion des terres.

Cette répartition confirme que les résultats du sondage reposent principalement sur les réponses de personnes directement responsables de la gouvernance et de l'administration des terres dans leur communauté.

Catégorie fonctionnelle	Nombre	Pourcentage	Exemples de réponses
Gestionnaire des terres	95	53,7 %	Gestionnaire des terres; Gestionnaire des terres de réserve; Gestionnaire des terres visées par des droits fonciers issus de traités; Gestionnaire de l'administration des terres
Direction ou cadre supérieur	30	16,9 %	Directeur(trice) des terres; Directeur(trice) des terres et des ressources naturelles; Directeur(trice) du logement et des terres; Directeur(trice) général(e)
Agent(e) ou coordinateur(trice) ou technicien(ne)	28	15,8 %	Agent(e) des terres; Agent(e) d'enregistrement; Agent(e) des baux; Coordonnateur(trice) du code foncier; Agent(e) de gouvernance des terres
Adjoint(e) administratif(ve) ou soutien administratif	12	6,8 %	Adjoint(e) aux terres; Adjoint(e) administratif; Commis au registre ou aux données; Administrateur(trice) des terres; Agent(e) de documentation et des finances (terres)
Postes combinés ou à responsabilités multiples	8	4,5 %	Gestionnaire des terres et des membres; Agent(e) des terres et des successions; Coordonnateur(trice) des terres et des ressources; Gestionnaire des consultations et des terres
Autres postes dont la fonction principale n'est pas liée aux terres	4	2,3 %	Coordonnateur(trice) des communications; Gestionnaire de programme (statistiques de l'état civil); Adjoint(e) à l'éducation; Candidat(e) à une élection générale
Total	177	100 %	

Q7 : Quelle est votre situation d'emploi actuelle?

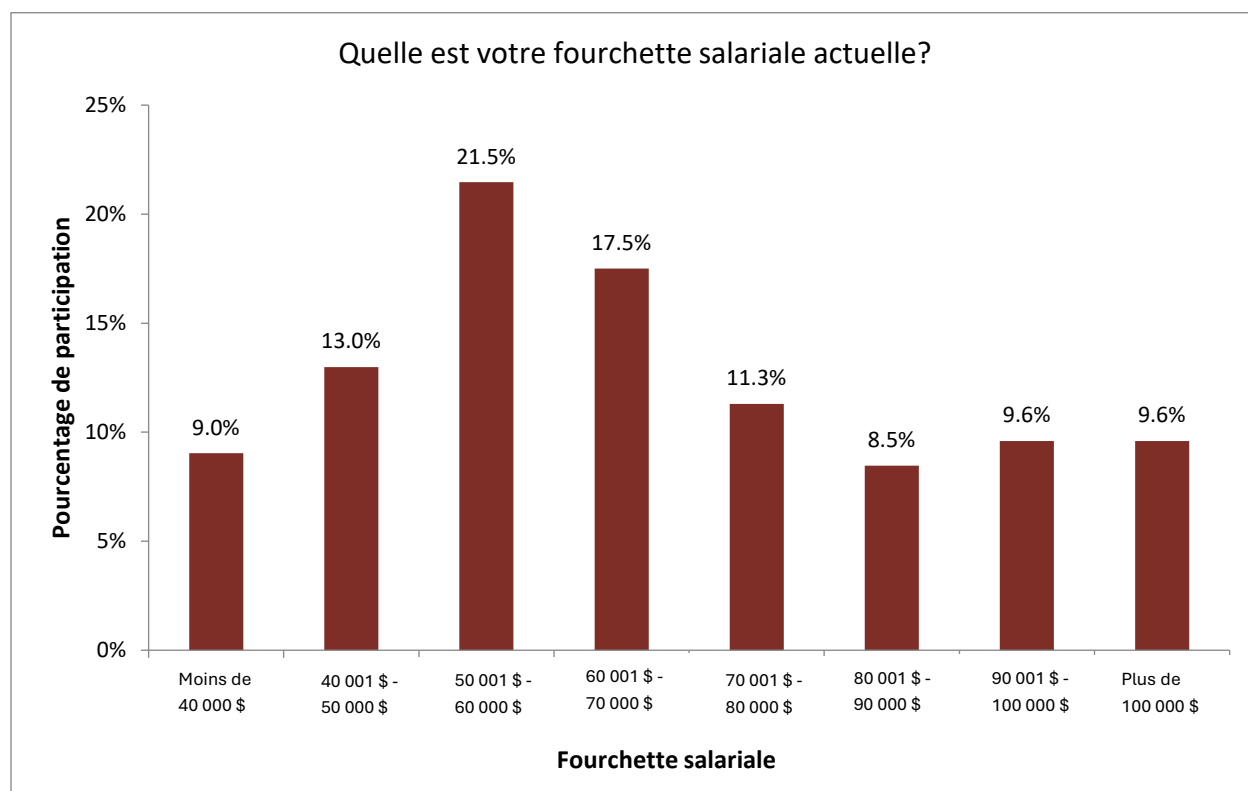
Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. La répartition des situations d'emploi est la suivante :

- Temps plein : 154 (86,5 %)
- Contrat à temps plein : 9 (5,1 %)
- Temps partiel : 9 (5,1 %)
- Contrat à temps partiel : 3 (1,7 %)
- Contrat avec un tiers : 1 (0,6 %)
- Autre (veuillez préciser) : 2 (1,1 %)

Les deux réponses inscrites sous la catégorie «Autre» étaient «Hiatus» (arrêt) et «contrat». La réponse «contrat» recoupe conceptuellement les catégories de travail contractuel déjà proposées dans le questionnaire, tandis que «Hiatus» renvoie à une interruption temporaire de l'emploi plutôt qu'à une autre forme de situation d'emploi.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que la main-d'œuvre en gestion des terres est principalement employée à temps plein, plus de quatre personnes sondées sur cinq (86,5 %) ayant déclaré occuper un emploi à temps plein. Les emplois à temps partiel et les différentes formes d'emploi contractuel ne représentent qu'une faible proportion des situations d'emploi observées dans l'échantillon.

Q8 : Quelle est votre fourchette salariale actuelle?



Au total, 177 (99,4 %) personnes ont répondu à cette question. Les fourchettes salariales sont réparties comme suit :

- Moins de 40 000 \$: 16 (9,0 %)
- Entre 40 001 \$ et 50 000 \$: 23 (13,0 %)
- Entre 50 001 \$ et 60 000 \$: 38 (21,5 %)
- Entre 60 001 \$ et 70 000 \$: 31 (17,5 %)
- Entre 70 001 \$ et 80 000 \$: 20 (11,3 %)
- Entre 80 001 \$ et 90 000 \$: 15 (8,5 %)
- Entre 90 001 \$ et 100 000 \$: 17 (9,6 %)
- Plus de 100 000 \$: 17 (9,6 %)

La plus forte proportion des répondantes et répondants (21,5 %) a déclaré un revenu annuel compris entre 50 001 \$ et 60 000 \$, suivie de 17,5 % gagnant entre 60 001 \$ et 70 000 \$.

Dans l'ensemble, plus de la moitié des personnes sondées (environ 58 %) ont déclaré gagner entre 50 001 \$ et 80 000 \$, ce qui indique que la plupart des professionnelles et professionnels des terres se situent dans des fourchettes salariales intermédiaires. Par ailleurs, près d'une personne répondante sur cinq a déclaré un revenu de 90 000 \$ ou plus, tandis que 22,0 % ont indiqué gagner 50 000 \$ ou moins, ce qui témoigne d'une variation notable des niveaux de rémunération au sein de la main-d'œuvre.

Q9 : Avez-vous l'intention de continuer à travailler dans le domaine de la gestion des terres au cours des cinq prochaines années?

Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. Parmi celles-ci :

- 139 (77,7 %) personnes ont indiqué, l'intention de continuer à travailler dans le domaine de la gestion des terres au cours des cinq prochaines années.
- 38 (21,2 %) ont indiqué non.
- 2 (1,1 %) ont indiqué qu'elles n'étaient pas certaines.

Les résultats révèlent de fortes intentions de rétention au sein de la main-d'œuvre, plus des trois quarts des personnes sondées prévoyant demeurer dans le domaine de la gestion des terres au cours des cinq prochaines années. Toutefois, environ une personne sur cinq a indiqué ne pas avoir l'intention de rester dans le domaine, ce qui pourrait signaler un roulement potentiel de la main-d'œuvre et souligne l'importance de la planification de la relève ainsi que des stratégies de rétention.

Q10 : Quelle est la principale raison pour laquelle vous n'envisagez pas de continuer à travailler dans le domaine la gestion des terres? (réponse ouverte)

Au total, 38 (21,2 %) personnes sondées ont fourni une raison expliquant pourquoi ils n'ont pas l'intention de poursuivre leur carrière en gestion des terres. Les réponses qualitatives ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques. Les thèmes suivants se sont dégagés de l'analyse :

Thème 1 : Départ à la retraite et transition liée à l'âge

La raison la plus fréquemment citée est le départ à la retraite ou une transition liée à l'âge. Plusieurs personnes interrogées ont explicitement indiqué qu'elles se préparaient à prendre leur retraite, qu'elles avaient atteint l'âge de la retraite ou qu'elles avaient le sentiment de «prendre de l'âge». Certaines personnes ont également mentionné qu'elles avaient déjà envisagé de prendre leur retraite et qu'elles étaient demeurées en poste plus longtemps que prévu initialement. Ce thème reflète une attrition naturelle de la main-d'œuvre attribuable au vieillissement et met en évidence l'importance croissante de la planification de la relève au sein du secteur de la gestion des terres.

Thème 2 : Contexte politique et de gouvernance

Plusieurs personnes sondées ont mentionné des défis liés à la politique locale et aux dynamiques de gouvernance. Les commentaires faisaient référence aux cycles électoraux, aux changements de chef et de conseil, à une perception de soutien insuffisant de la part des dirigeantes et dirigeants, ainsi qu'au mécontentement face au climat politique général. Dans certains cas, les répondantes et répondants ont indiqué que les priorités politiques changeantes ou l'instabilité avaient influencé leur décision de rester sur le terrain. Ces réponses indiquent que le contexte de gouvernance peut avoir une incidence importante sur la satisfaction au travail et la rétention de la main-d'œuvre.

Thème 3 : Épuisement professionnel / Élargissement de la charge de travail

Plusieurs personnes interrogées ont déclaré se sentir épuisées, débordées ou en situation d'épuisement professionnel. Certaines ont mentionné que ce qui était au départ un poste axé sur la gestion des terres s'est progressivement élargi pour inclure d'autres responsabilités, notamment le développement économique, la gestion de projets, le logement, les successions ou d'autres tâches administratives. Cet élargissement progressif du mandat semble contribuer au stress et à la fatigue, particulièrement dans les communautés où les bureaux de gestion des terres disposent de ressources humaines ou financières limitées.

Thème 4 : Stabilité d'emploi et possibilités d'avancement limitées

Des personnes sondées ont évoqué des facteurs structurels liés à l'emploi, notamment le travail à temps partiel et le désir d'obtenir un poste à temps plein, l'incertitude associée aux emplois contractuels ou encore l'absence de poste en gestion des terres disponible dans leur communauté. D'autres ont indiqué qu'elles continueraient à travailler dans le domaine de la gestion des terres si des occasions d'emploi appropriées étaient offertes, mais qu'elles n'étaient pas disposées ou en mesure de déménager pour occuper un poste ailleurs. Ces réponses mettent en lumière une certaine instabilité de la main-d'œuvre dans certaines régions ou communautés.

Thème 5 : Préoccupations liées à la rémunération

Un petit nombre de personnes sondées ont exprimé des préoccupations concernant les niveaux de rémunération, notamment des salaires jugés trop bas par rapport aux responsabilités du poste ou l'absence d'augmentations salariales attendues après l'obtention d'une certification. Ces commentaires laissent entendre que les structures de rémunération ne reflètent pas toujours le niveau d'expertise, de certification et de responsabilité exigé dans les postes liés à la gestion des terres.

Thème 6 : Facteurs personnels et transitions de vie

Des personnes ont indiqué que leurs intérêts personnels, leurs responsabilités familiales ou l'évolution de leurs priorités de vie influençaient leur intention de ne pas poursuivre leur carrière en gestion des terres. Ces réponses reflètent davantage des changements de parcours professionnels personnels qu'une insatisfaction à l'égard de la profession elle-même.

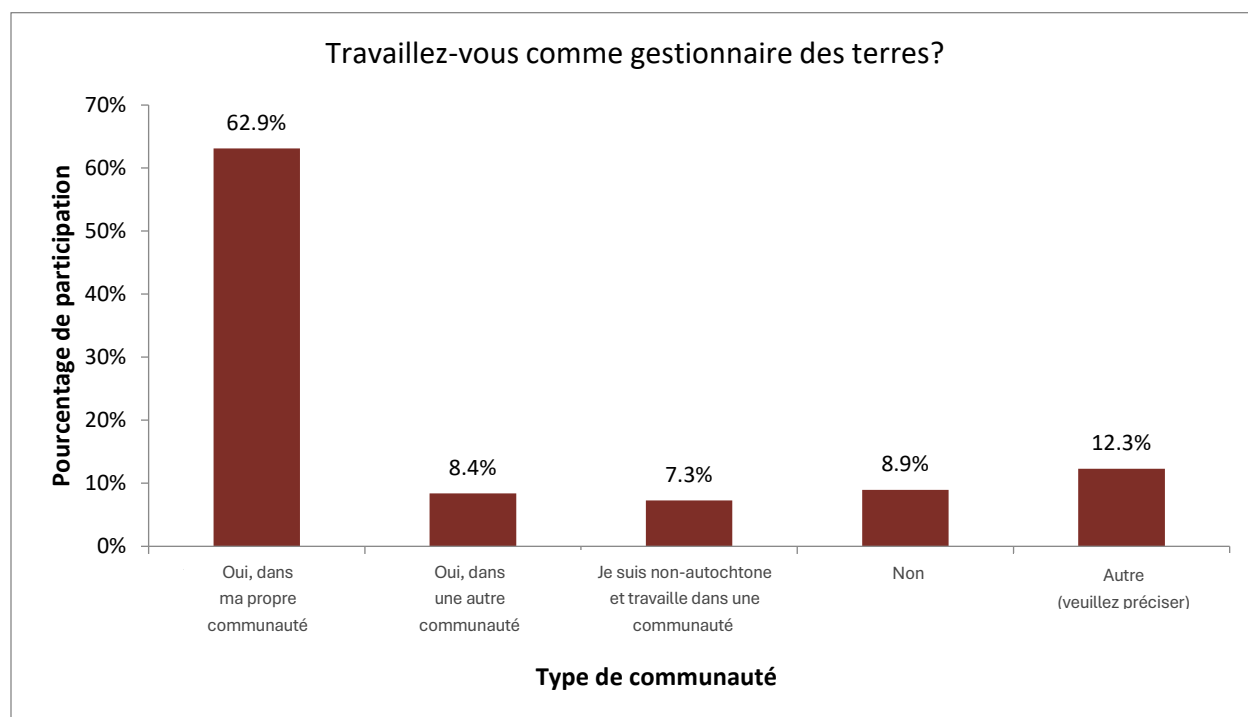
Thème 7 : Situation conditionnelle ou incertaine

Plusieurs réponses reflétaient une certaine incertitude plutôt qu'une décision définitive. Ces personnes ont mentionné que leur avenir en gestion des terres dépendrait de divers facteurs, notamment des modalités de leur contrat, des changements au sein de la direction, la stabilité politique ou encore des possibilités d'emploi qui pourraient se présenter. Ces réponses suggèrent que la rétention de certains professionnels demeure variable et pourrait être influencée par des améliorations en matière de gouvernance, de financement ou de conditions d'emploi.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses indiquent que l'attrition de la main-d'œuvre est influencée par une combinaison de facteurs, notamment les départs à la retraite, les dynamiques de gouvernance et les enjeux politiques, la charge de travail, la structure de l'emploi et les considérations liées à la rémunération. Il est important de souligner que la plupart des raisons évoquées sont associées à des facteurs systémiques ou organisationnels plutôt qu'à une insatisfaction envers la profession de gestionnaire des terres elle-même. Cette distinction laisse entendre que les défis liés à la rétention pourraient être atténués grâce à un soutien accru en matière de gouvernance, à des parcours professionnels mieux définis et à un renforcement des capacités au sein des bureaux de gestion des terres, plutôt que par des changements touchant la profession elle-même.

Q11 : Travaillez-vous comme gestionnaire des terres?



Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui, dans ma propre communauté : 112 (62,9 %)
- Oui, dans une autre communauté : 15 (8,4 %)
- Je suis non-autochtone et travaille dans une communauté : 13 (7,3 %)
- Non : 16 (8,9 %)
- Autre (veuillez préciser) : 22 (12,3 %)

La majorité des personnes sondées ont indiqué qu'elles travaillent comme gestionnaires des terres au sein de leur propre communauté. Une proportion additionnelle de 8,4 % travaille dans une autre communauté, tandis que 7,3 % se sont identifiés comme des professionnels non autochtones travaillant pour une communauté.

Dans l'ensemble, près de quatre personnes interrogées sur cinq ont indiqué exercer des fonctions liées à la gestion des terres sous une forme ou une autre.

Les 22 réponses inscrites dans la catégorie «Autre» témoignent de la diversité des rôles au sein du secteur élargi de la gestion des terres. Ces réponses comprennent notamment :

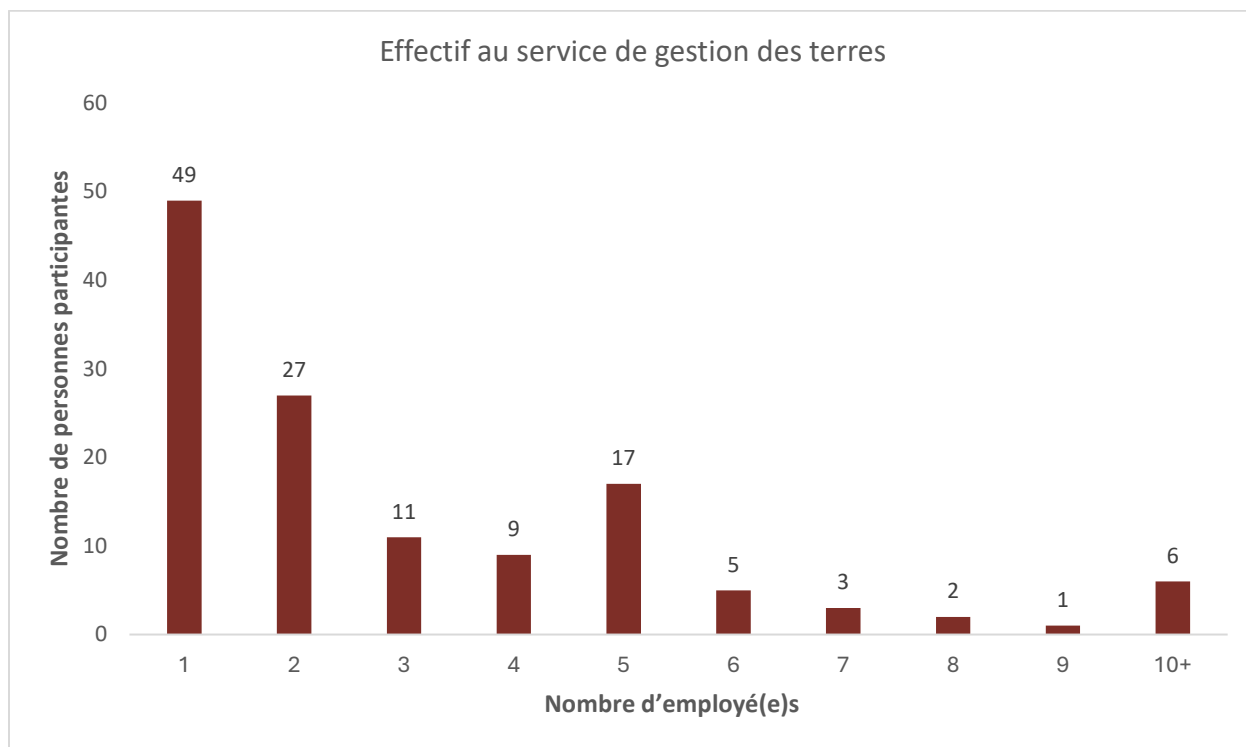
- Des rôles techniques ou spécialisés liés aux terres, comme agente ou agent des terres, technicienne ou technicien des baux fonciers, gestionnaire des ajouts aux réserves (AR), planificatrice ou planificateur de l'utilisation des terres, commis au registre et agente ou agent de documentation et des finances (terres).
- Des rôles de supervision ou de direction, notamment des directrices et directeurs supervisant des gestionnaires des terres, des personnes responsables de la supervision de gestionnaires des terres ou des titulaires de portefeuilles au sein du conseil de bande.
- Des rôles-conseils ou de consultation, notamment des consultants en gestion des terres, des contractuels et des personnes travaillant pour des organismes régionaux de gestion des terres (RLA).
- Des rôles dans des services connexes, comme coordonnatrice ou coordonnateur des communications au sein d'un service des terres, adjointe ou adjoint administratif aux terres et à l'appartenance, ou encore des personnes œuvrant dans les domaines du logement ou de la planification communautaire avec des responsabilités liées aux terres.
- Un petit nombre de réponses faisaient également état d'une expérience antérieure en gestion des terres ou de postes temporaires ou de transition.

Ces résultats indiquent que, bien que la majorité des répondantes et répondants s'identifient directement comme gestionnaires des terres, une proportion appréciable de la main-d'œuvre occupe des fonctions connexes de supervision, de conseil ou de soutien technique spécialisées, qui contribuent à la gouvernance foncière, ce qui laisse entendre que l'écosystème de la gestion des terres s'étend au-delà du titre officiel de «gestionnaire des terres».

Q12 : Est-ce que votre communauté a un service des terres?

Au total, 15 (0,08 %) personnes ont répondu à cette question. Parmi celles-ci, 14 ont indiqué que leur communauté dispose d'un service de gestion des terres, tandis qu'une personne a indiqué que ce n'était pas le cas.

Bien que le nombre de réponses à cette question soit faible par rapport à l'ensemble de l'échantillon, les résultats laissent entendre que la majorité des personnes ayant répondu travaillent dans des communautés dotées d'un service de gestion des terres établi. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence en raison du nombre limité de réponses recueillies.

Q13 : Combien de personnes travaillent au service des terres, y compris vous-même?

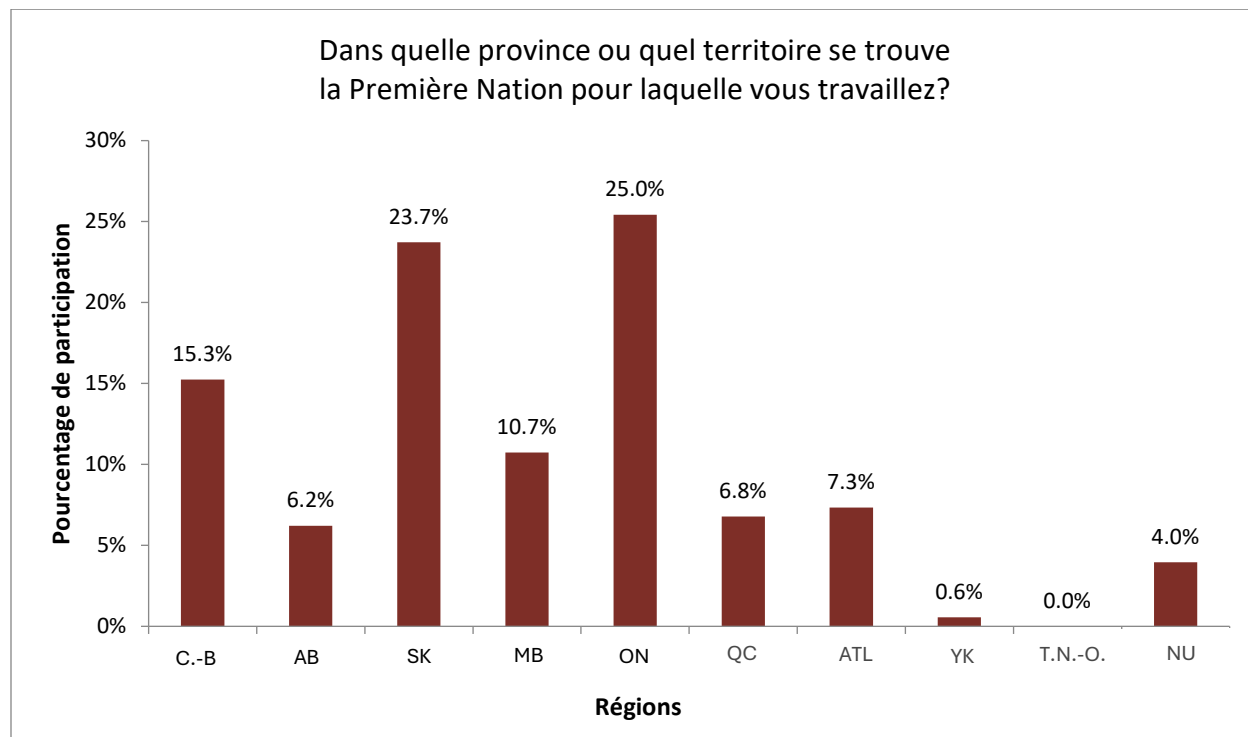
Au total, 126 (71 %) personnes ont répondu à cette question. Le nombre d'employées et employés au sein d'un service de gestion des terres varie de 1 à plus de 10 personnes, selon la répartition suivante :

- le personnel compte un membre : 49 (38,9 %)
- le personnel compte deux membres : 27 (21,4 %)
- le personnel compte trois membres : 11 (8,7 %)
- le personnel compte quatre membres : 9 (7,1 %)
- le personnel compte cinq membres : 17 (13,5 %)
- le personnel compte six membres : 5 (4,0 %)
- le personnel compte sept membres : 3 (2,4 %)
- le personnel compte huit membres : 2 (1,6 %)
- le personnel compte neuf membres : 1 (0,8 %)
- le personnel compte dix membres et plus : 6 (4,8 %)

La réponse la plus fréquente était un seul membre du personnel, suivie de deux membres du personnel. Dans l'ensemble, près des trois quarts des personnes sondées ont indiqué que leur service de gestion des terres comptait cinq employés et employés ou moins, ce qui met en évidence la prédominance de petites équipes.

Ces résultats suggèrent que de nombreuses communautés exercent leurs activités de gestion des terres avec une capacité de dotation limitée, ce qui peut avoir des répercussions sur la charge de travail, la prestation des programmes et la rétention à long terme de la main-d'œuvre.

Q14 : Dans quelle province ou quel territoire se trouve la Première Nation pour laquelle vous travaillez?



Au total, 176 (99,0 %) personnes ont répondu à cette question. La répartition des représentations régionale est la suivante :

- Ontario (ON) : 44 (25,0 %)
- Saskatchewan (SK) : 42 (23,7 %)
- Colombie-Britannique (C.-B.) : 27 (15,3 %)
- Manitoba (MB) : 19 (10,7 %)
- Région de l'Atlantique (ATL) : 13 (7,3 %)
- Québec (QC) : 12 (6,8 %)
- Alberta (AB) : 11 (6,2 %)
- Nunavut (NU) : 7 (4,0 %)
- Yukon (YK) : 1 (0,6 %)
- Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.) : 0 (0,0 %)

La plus grande proportion des personnes sondées travaille en Ontario, suivie de près par la Saskatchewan. À elles seules, ces deux provinces représentent près de la moitié de l'ensemble des réponses. La Colombie-Britannique et le Manitoba constituent également une part importante de l'échantillon.

Si la plupart des provinces sont représentées, la participation des territoires du Nord demeure limitée, avec une seule personne du Yukon et aucune des Territoires du Nord-Ouest. Dans l'ensemble, les

résultats reflètent une représentation nationale étendue, avec une participation plus marquée des régions du centre et de l'ouest du pays.

Q15 : La Première Nation ou l'organisation pour laquelle vous travaillez est-elle membre d'une association régionale de gestion des terres?

Remarque : Les associations régionales de gestion des terres sont des associations régionales ou territoriales indépendantes établies par les gestionnaires des terres et reconnues par l'ANGTA. Les administrations de chaque association régionale de gestion des terres constituent un organe de l'ANGTA. Ce modèle permet de discuter des perspectives régionales au niveau national. Les associations régionales de l'ANGTA sont :

- *Atlantic Region Aboriginal Lands Association (ARALA)*
- *British Columbia Aboriginal Land Managers (BCALM)*
- *Association des gestionnaires des terres des Premières Nations du Québec et Labrador (AGTPNQL)*
- *Ontario Aboriginal Lands Association (OALA)*
- *Planning and Land Administrators of Nunavut (PLAN)*
- *Saskatchewan Aboriginal Land Technicians (SALT)*
- *Treaty and Aboriginal Land Stewards Association of Alberta (TALSAA)*
- *Manitoba USKE (USKE)*

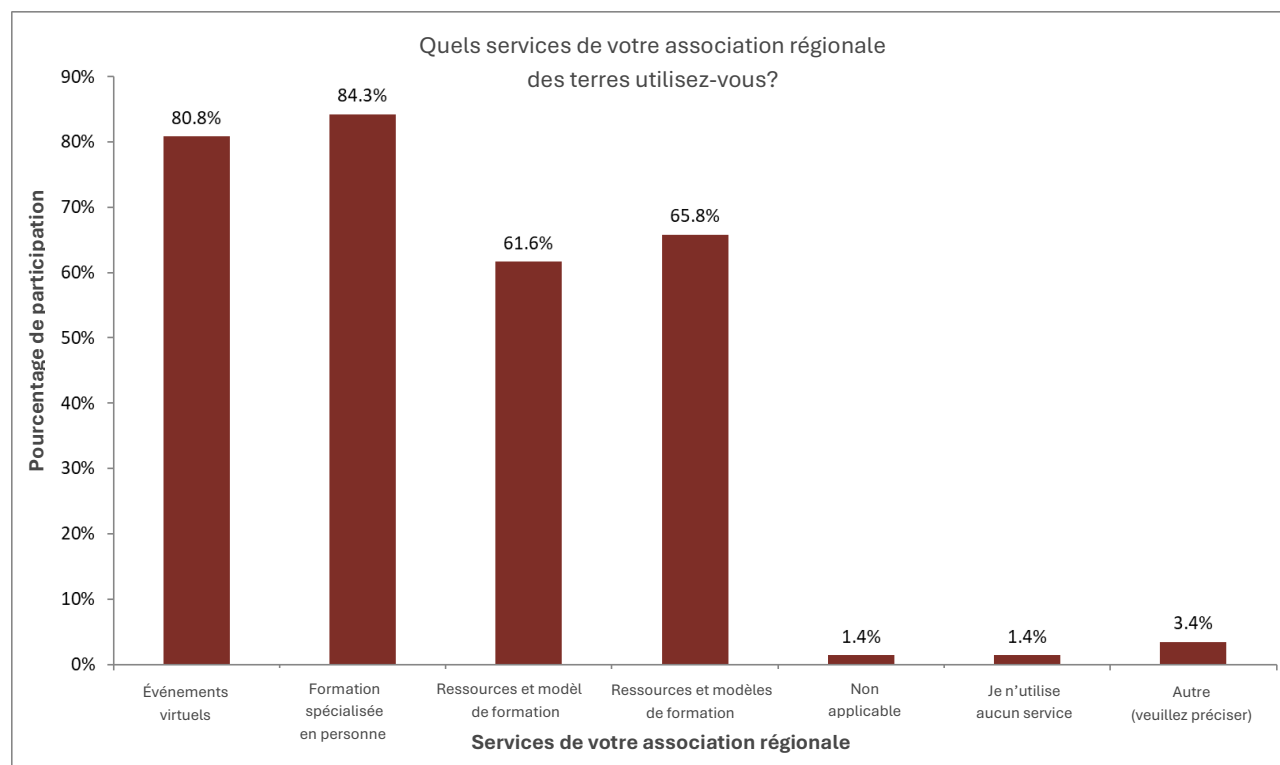
Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 144 (80,9 %)
- Non : 10 (5,6 %)
- Je ne sais pas trop : 24 (13,4 %)

La plupart des personnes sondées ont indiqué que la Première Nation ou l'organisation pour laquelle elles travaillent est membre d'une association régionale de gestion des terres. Une petite proportion a déclaré que son organisation n'était pas membre, tandis que 13,4 % ne savaient pas.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent une forte affiliation aux associations régionales parmi les communautés participantes. Toutefois, la proportion de personnes interrogées qui ne connaissaient pas le statut de leur organisation laisse entendre qu'il y a une occasion d'améliorer les communications à propos des associations régionales et de leur rôle auprès des communautés membres.

Q16 : Quels services de votre association régionale des terres utilisez-vous? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 145 (81,5 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Formation spécialisée en personne : 122 (84,2 %)
- Événements virtuels : 118 (80,8 %)
- Réseautage : 96 (65,8 %)
- Ressources et modèles de formation : 90 (61,6 %)
- Autre (veuillez préciser) : 5 (3,4 %)
- Non applicable : 2 (1,4 %)
- Je n'utilise aucun de ces services : 2 (1,4 %)

Les services des associations régionales les plus fréquemment utilisés sont les formations spécialisées en personnes et les événements virtuels, auxquels ont eu recours plus de quatre personnes sur cinq. Les occasions de réseautage et l'accès aux ressources et aux modèles de formation sont également largement utilisés, ce qui témoigne d'un fort intérêt pour les mesures de renforcement des capacités, tant formelles qu'informelles.

Les cinq réponses «Autres» font référence à des conférences lorsqu'offertes, à des services confidentiels de sollicitation d'opinions (par exemple, l'OALA), à des services-conseils (USKE), à une utilisation indirecte par l'intermédiaire du personnel des services des terres, ainsi qu'à un commentaire indiquant

que les services n'étaient pas offerts. Ces réponses suggèrent certaines variations régionales en matière d'accès aux services et de notoriété.

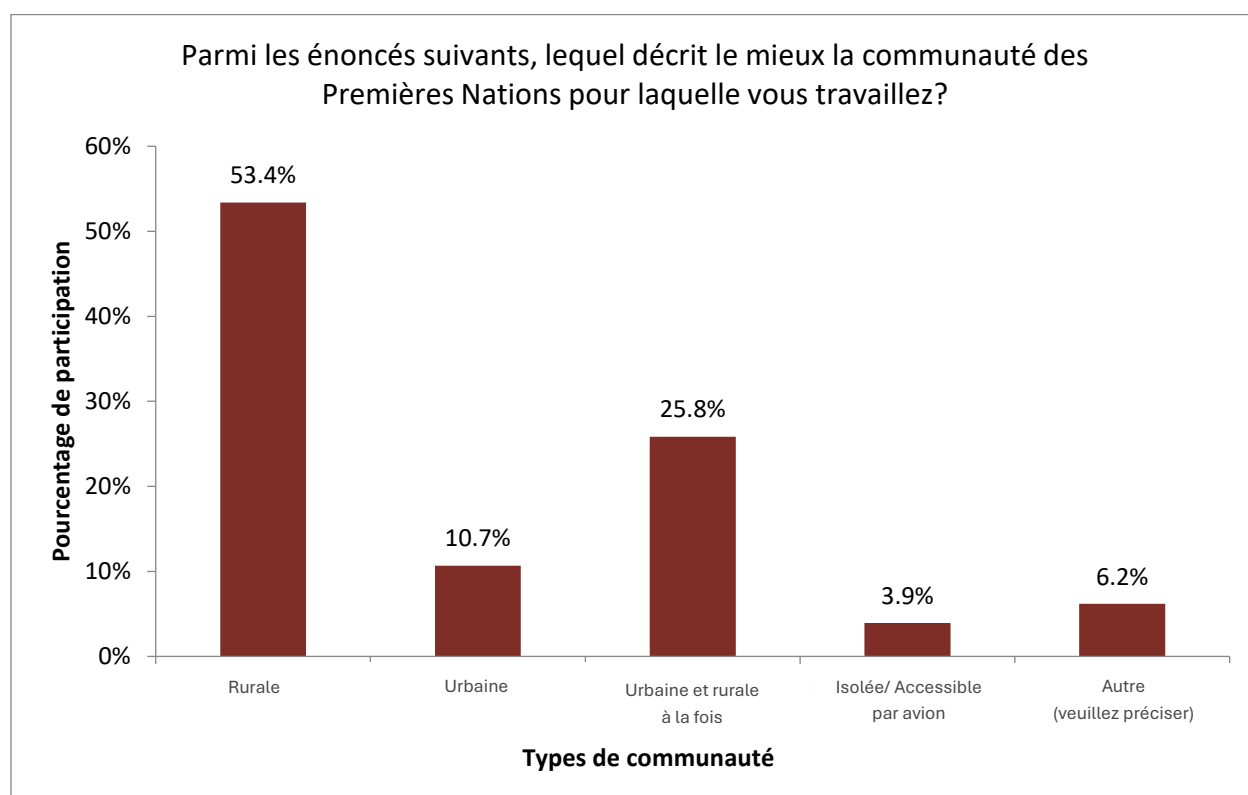
Dans l'ensemble, les résultats révèlent un niveau élevé de participation aux activités de formation et de réseautage offertes par les associations régionales de gestion des terres au sein de la main-d'œuvre du secteur de la gestion des terres.

Q17 : Veuillez expliquer pourquoi vous n'utilisez actuellement aucun des services offerts par votre association régionale. (réponse ouverte)

Une seule personne a répondu à cette question. Cette personne a indiqué qu'elle n'occupe actuellement pas un poste nécessitant ou utilisant les services d'une association régionale.

Compte tenu de cette réponse isolée, aucun thème général n'a pu être dégagé. Ce nombre limité de commentaires laisse entendre que la non-utilisation des services des associations régionales est très peu fréquente au sein de cet échantillon et semble davantage liée au contexte d'emploi qu'à une insatisfaction vis-à-vis des services offerts.

Q18 : Parmi les énoncés suivants, lequel décrit le mieux la communauté des Premières Nations pour laquelle vous travaillez?



Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

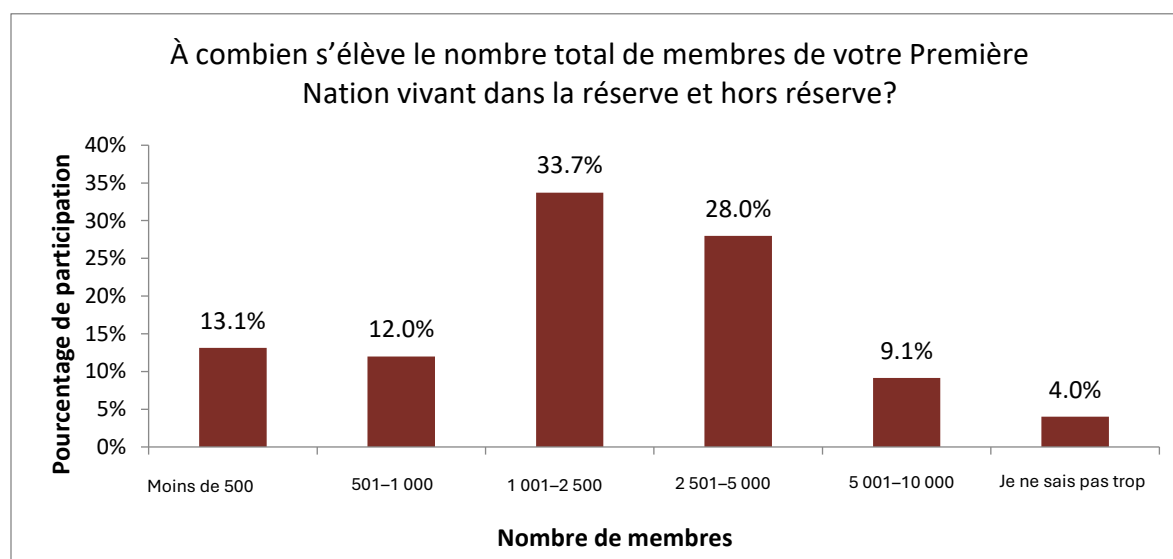
- Communauté rurale : 95 (53,4 %)
- Communauté urbaine : 19 (10,7 %)
- Communauté urbaine et rurale à la fois : 46 (25,8 %)
- Communauté isolée/Accessible uniquement par avion : 7 (3,9 %)
- Autre (veuillez préciser) : 11 (6,2 %)

Plus de la moitié des personnes interrogées ont décrit la Première Nation pour laquelle elles travaillent comme étant rurale. Une proportion additionnelle de 25,8 % a indiqué que leur communauté présente à la fois des caractéristiques rurales et urbaines, ce qui laisse entendre que de nombreuses communautés évoluent dans des contextes géographiques mixtes. Seulement 10,7 % ont qualifié leur communauté d'urbaine, tandis que 3,9 % l'ont décrite comme éloignée ou accessible uniquement par avion.

Les réponses inscrites dans la catégorie «Autre» comprenaient notamment des descriptions de communautés insulaires, de communautés accessibles uniquement par bateau, de communautés desservies par un traversier à câble, de communautés frontalières, de communautés inuites, de conseils tribaux ainsi que de communautés en transition vers une plus grande autonomie gouvernementale. Ces réponses mettent en évidence une diversité géographique, juridictionnelle et de gouvernance qui n'est pas entièrement reflétée par les catégories prédéfinies du questionnaire.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que la main-d'œuvre en gestion des terres représentée dans ce sondage travaille principalement au sein de Premières Nations rurales ou à caractère mixte rural-urbain, tout en incluant une représentation plus restreinte, mais importante, de communautés éloignées et de communautés présentant des réalités particulières.

Q19 : À combien s'élève le nombre total de membres de votre Première Nation vivant dans la réserve et hors réserve?



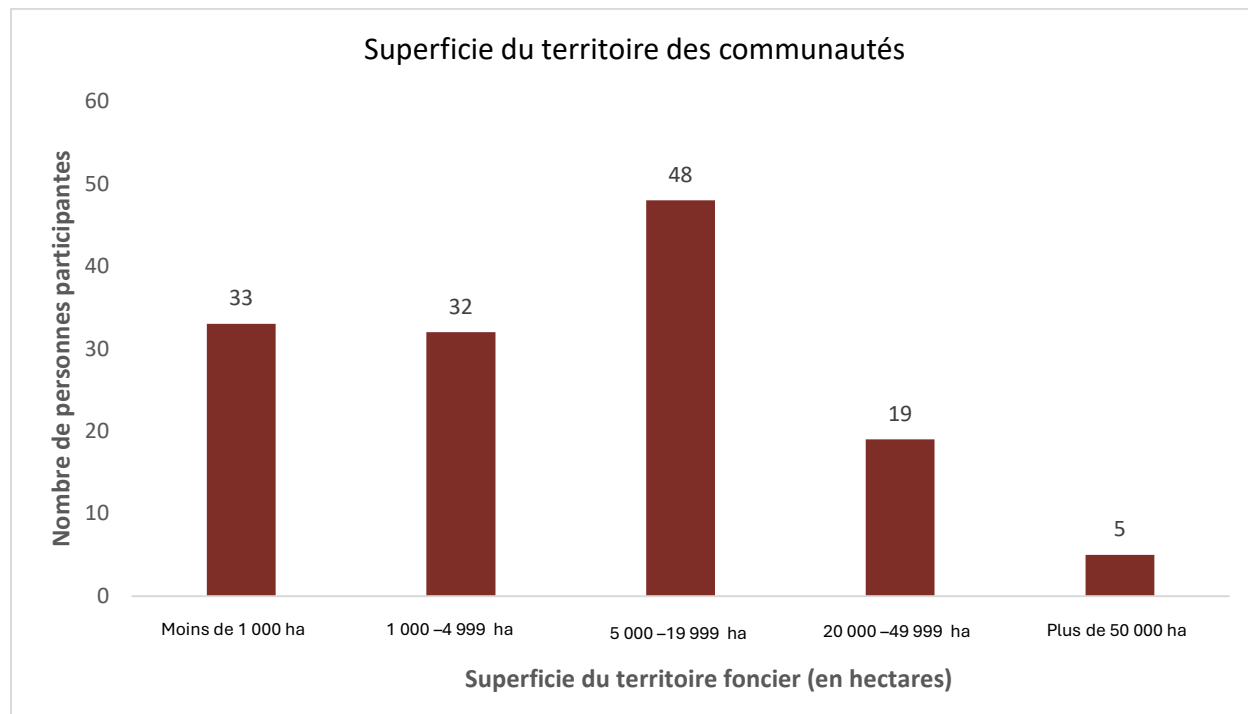
Au total, 175 (98,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Moins de 500 : 23 (13,1 %)
- Entre 501 et 1 000 : 21 (12,0 %)
- Entre 1 001 et 2 500 : 59 (33,7 %)
- Entre 2 501 et 5 000 : 49 (28,0 %)
- Entre 5 001 et 10 000 : 16 (9,1 %)
- Je ne sais pas trop : 7 (4,0 %)

La plus grande proportion de personnes interrogées a indiqué travailler pour une Première Nation comptant entre 1 001 et 2 500 membres, suivie de 28,0 % qui ont déclaré une population entre 2 501 et 5 000 personnes. Donc, plus de 60 % des personnes interrogées travaillent dans des communautés dont la population se situe entre 1 000 et 5 000 membres.

Les communautés de plus petite taille (moins de 1 000 membres) représentent environ le quart des réponses, tandis que moins de 10 % ont indiqué travailler pour des communautés comptant entre 5 001 et 10 000 membres. Dans l'ensemble, les données indiquent que la plupart travaillent dans des communautés des Premières Nations de petite à moyenne taille.

Q20 : Veuillez indiquer la superficie du territoire foncier de votre communauté en acres ou en hectares (approximativement, au besoin)



Au total, 137 (78 %) personnes ont fourni une réponse pouvant être incluse dans l'analyse.

Les personnes sondées ont été invitées à indiquer la superficie du territoire de leur communauté en acres ou en hectares. Comme il s'agissait d'une question ouverte, les réponses variaient quant au format, aux unités de mesure et au niveau de détail fourni. Afin d'assurer la comparabilité des données, toutes les réponses quantifiables ont été normalisées en hectares à l'aide de facteurs de conversion standards. Les superficies exprimées en acres, en kilomètres carrés et en mètres carrés ont été converties en hectares, selon le cas.

Lorsque les réponses comprenaient plusieurs composantes du territoire (par exemple, des terres de réserve et des terres en fief simple), les valeurs ont été combinées lorsqu'elles étaient clairement cumulables et qu'elles reflétaient le patrimoine foncier de la communauté. Lorsque les personnes sondées ont indiqué à la fois des terres de réserve et un territoire traditionnel, seule la superficie des terres de réserve a été retenue pour l'analyse afin d'assurer la comparabilité entre les réponses. Les réponses qui ne contenaient pas suffisamment d'informations pour déterminer une superficie (par exemple, «Je ne sais pas», «Inconnu» ou des valeurs numériques sans unités identifiables) ont été exclues de l'analyse.

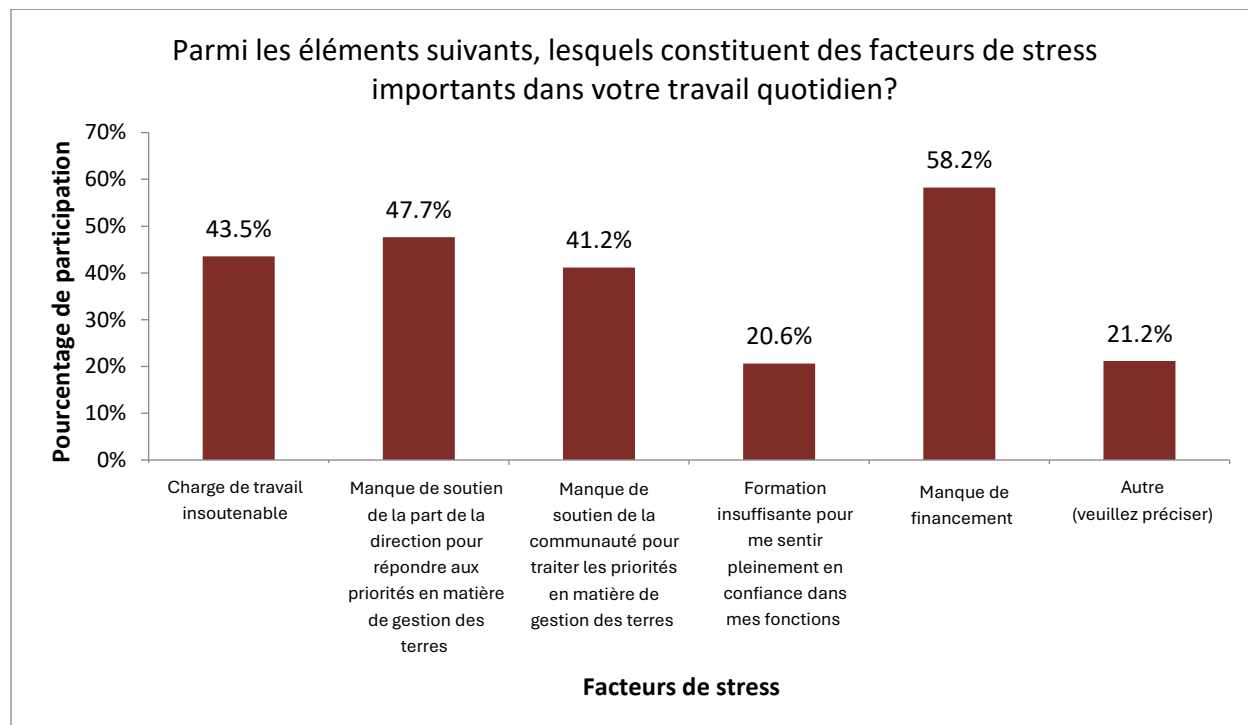
Les superficies standardisées des territoires fonciers ont été regroupées en cinq catégories :

- Moins de 1 000 hectares : 33 (24,1 %)
- Entre 1 000 et 4 999 hectares : 32 (23,4 %)
- Entre 5 000 et 19 999 hectares : 48 (35,0 %)
- Entre 20 000 et 49 999 hectares : 19 (13,9 %)
- 50 000 hectares et plus : 5 (3,6 %)

La majeure partie des personnes sondées a indiqué une superficie de territoire comprise entre 5 000 et 19 999 hectares. Venaient ensuite les communautés dont le territoire se situait entre 1 000 et 4 999 hectares ainsi que celles dont la superficie est inférieure à 1 000 hectares.

Dans l'ensemble, les résultats reflètent une variation considérable de la superficie des territoires fonciers, la plupart des communautés ayant une superficie inférieure à 20 000 hectares. Aucune superficie totale agrégée n'a été calculée pour l'ensemble des personnes sondées, puisque les communautés constituent des entités de gouvernance distinctes et que l'addition de ces valeurs ne produirait pas une mesure statistiquement pertinente.

Q21 : Parmi les éléments suivants, lesquels constituent des facteurs de stress importants dans votre travail quotidien? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 170 (95,5 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Manque de financement : 99 (58,2 %)
- Manque de soutien de la part de la direction pour répondre aux priorités en matière de gestion des terres : 81 (47,7 %)
- Charge de travail insoutenable/excessive : 74 (43,5 %)
- Manque de soutien de la communauté pour traiter les priorités en matière de gestion des terres : 70 (41,2 %)
- Autre (veuillez préciser) : 36 (21,2 %)
- Formation insuffisante pour me sentir pleinement en confiance dans mes fonctions : 35 (20,6 %)

Les résultats indiquent que le manque de financement constitue le principal facteur de stress, un point cité par plus de la moitié des personnes sondées. Le faible soutien de certaines directions, une charge de travail non soutenable et des défis liés au niveau de la mobilisation des communautés forment un ensemble de pressions secondaires étroitement liées, ce qui suggère que les enjeux de gouvernance et les exigences opérationnelles sont presque aussi influents que les contraintes de financement.

Un nombre moins important de personnes a identifié le manque de formation comme un facteur de stress principal. Par conséquent, il est possible que les pressions vécues par la main-d'œuvre soient davantage liées à des conditions structurelles et organisationnelles qu'à des lacunes individuelles en matière de compétences ou de confiance.

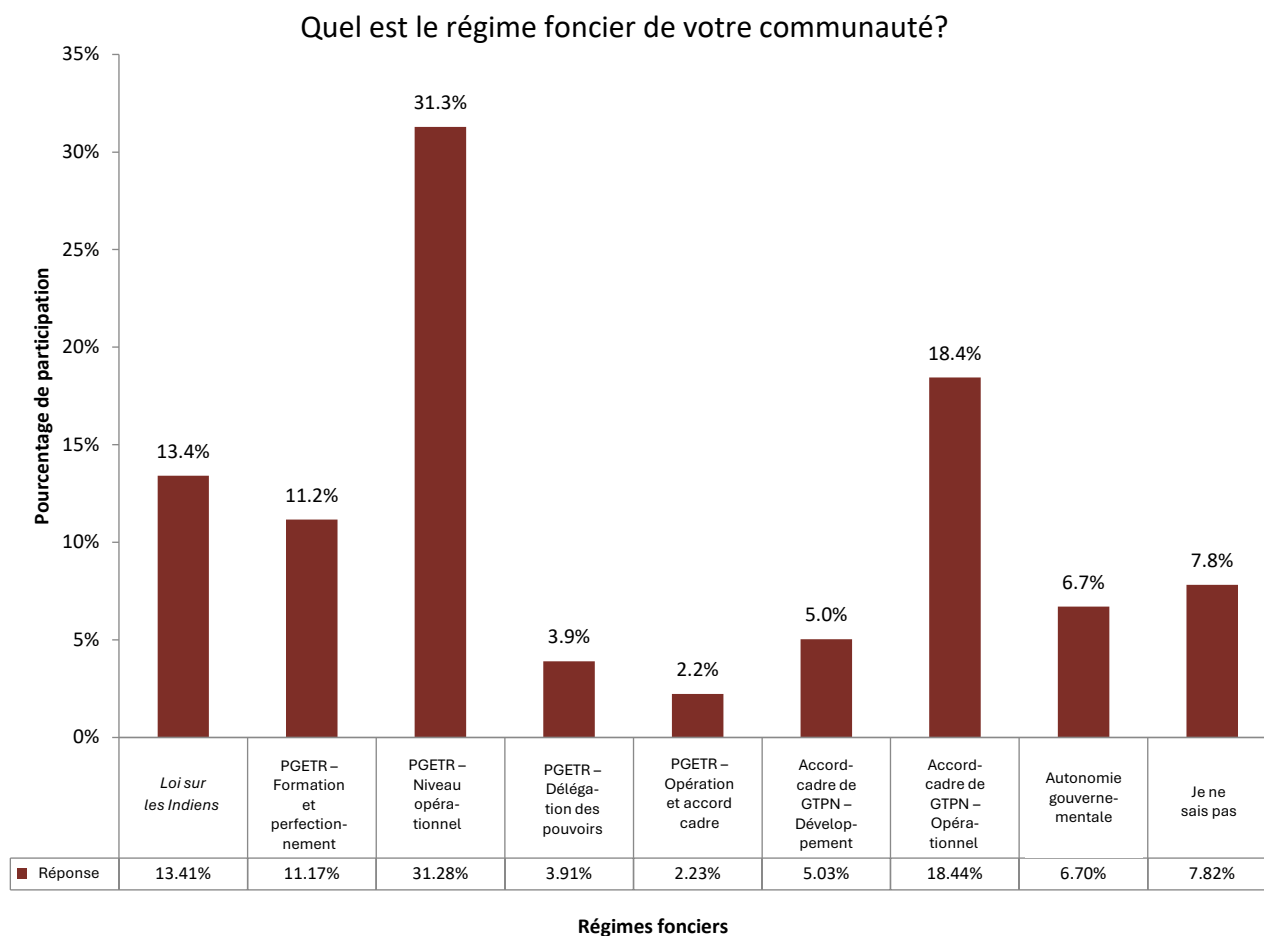
Les 36 réponses ouvertes de la catégorie «Autre» ont été examinées et classées selon les thèmes suivants :

- **Pénuries de personnel et lacunes en matière de capacité :** De nombreuses personnes sondées ont décrit des difficultés à pourvoir les postes en gestion des terres, des postes vacants pour des durées prolongées ainsi qu'une dépendance au financement à court terme ou conditionnel à des propositions pour des postes essentiels. D'autres ont mentionné fonctionner comme un bureau composé d'une seule personne et ont souligné le besoin d'un soutien administratif, technique ou consultatif supplémentaire pour répondre à des responsabilités croissantes.
- **Défis en matière de gouvernance et de leadership :** Plusieurs réponses ont fait état d'une compréhension limitée de la gestion des terres au niveau de la direction, de priorités politiques changeantes et d'une instabilité associée aux cycles électoraux. Certaines personnes ont indiqué que les enjeux liés aux terres n'étaient pas considérés comme prioritaires au sein de leur administration, ce qui influence le pouvoir décisionnel, le moral du personnel et l'allocation des ressources.
- **Complexité structurelle et réglementaire :** Les personnes sondées ont mis en évidence les difficultés associées à l'application de multiples régimes de gestion des terres (par exemple, les régimes prévus aux articles 53 et 60 de la *Loi sur les Indiens* et le Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserve), à des règlements d'urbanisme obsolètes, à des pouvoirs délégués limités et à des obstacles procéduraux dans le cadre de la collaboration avec SAC. Ces facteurs ont été décrits comme alourdissant la charge administrative et ralentissant les processus courants.
- **Volume de travail et élargissement des fonctions :** Plusieurs personnes ont mentionné devoir gérer un volume élevé de transactions, de baux complexes, de dossiers environnementaux et juridiques, ainsi que des responsabilités dépassant le cadre habituel de la gestion des terres. L'élargissement du champ d'action sans augmentation correspondante des effectifs ou du financement a été identifié comme un facteur clé de stress.
- **Contraintes en matière de ressources et d'infrastructures :** Certaines personnes sondées ont cité comme facteurs de pression un manque d'espace de bureau, une insuffisance au niveau du soutien en arpentage ou du soutien technique, un accès limité à de l'équipement, et des lacunes dans les systèmes numériques ou les outils de gestion des dossiers.
- **Dynamiques interpersonnelles et organisationnelles :** Un plus petit nombre de personnes ont évoqué des conflits internes, des tensions entre collègues ou des difficultés organisationnelles plus générales comme facteurs contribuant au stress en milieu de travail.

Dans l'ensemble, les réponses «Autres» confirment que les facteurs de stress quotidiens sont principalement de nature systémique et reflètent des contraintes structurelles de financement, des défis de gouvernance, l'instabilité des effectifs, la complexité réglementaire et l'élargissement des attentes liées aux rôles plutôt que des lacunes individuelles en matière de compétences ou de connaissances.

Q22: Quel est le régime foncier de votre communauté?

**Remarque : Les personnes qui sélectionnent l'une des options correspondant au régime des terres du Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserve (PGETR) seront dirigées vers les questions propres à ce régime. Les autres seront dirigées à la question suivante.*



Au total, 178 (100 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

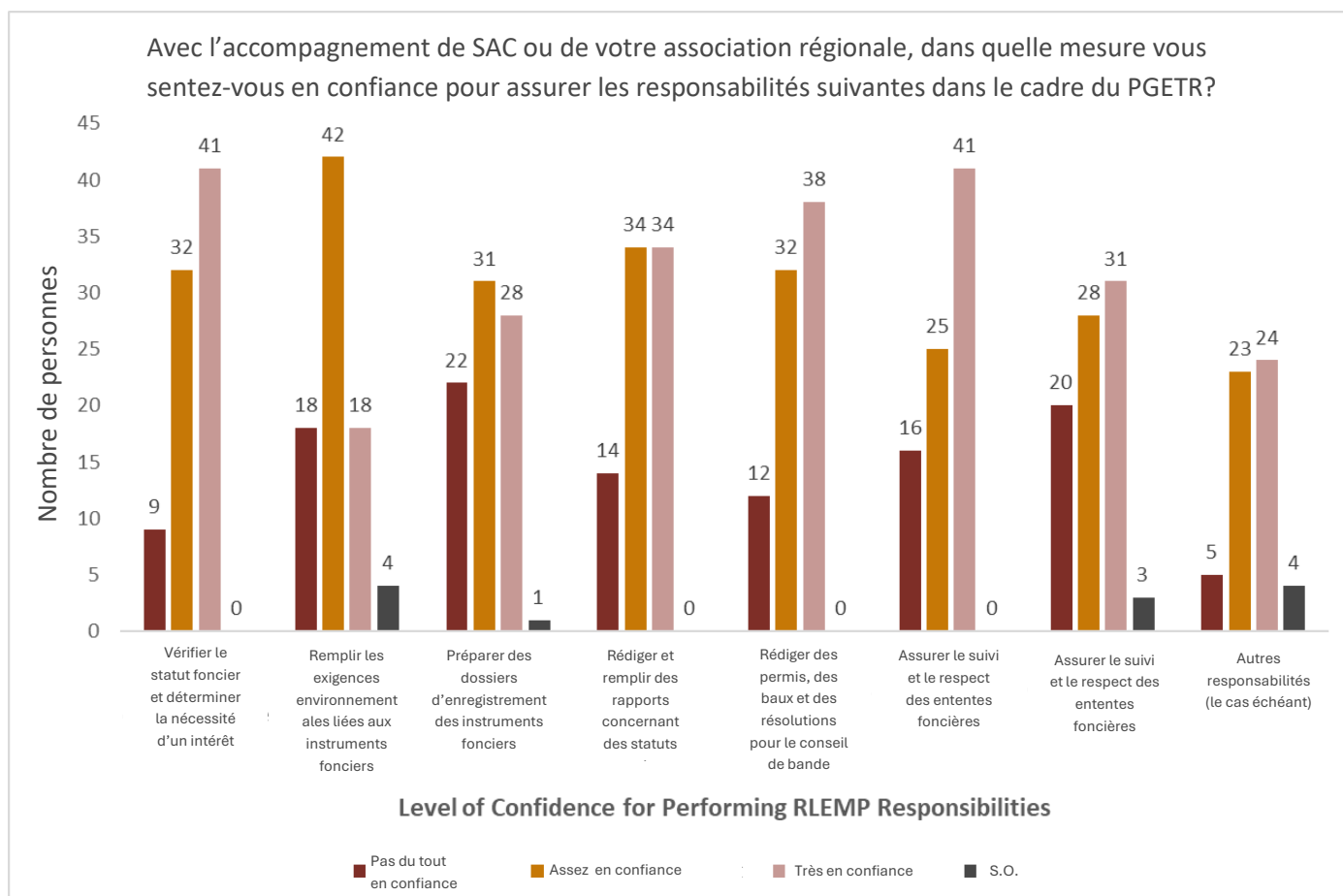
- PGETR – Niveau opérationnel : 56 (31,3 %)
- Accord-cadre de GTPN – Opérationnel : 33 (18,4 %)
- Loi sur les Indiens : 24 (13,4 %)
- PGETR – Niveau formation et perfectionnement : 20 (11,2 %)
- Je ne sais pas : 14 (7,8 %)
- Autonomie gouvernementale : 12 (6,7 %)
- Accord-cadre de GTPN – En développement : 9 (5,0 %)
- PGETR – Niveau délégation des pouvoirs (art. 53 et 60) : 7 (3,9 %)
- PGETR – Niveau opération et accord-cadre de GTPN en développement : 4 (2,2 %)

La plus forte proportion des personnes sondées a indiqué que leur communauté exerce ses activités sous le régime de gestion des terres du PGTER – Niveau opérationnel, suivie de 18,4 % dont la communauté est assujettie au Régime de gestion des terres selon un accord-cadre de GTPN – Opérationnel Ensemble, ces deux régimes opérationnels représentent près de la moitié de l'ensemble des réponses.

Une proportion plus faible, mais néanmoins notable, est régie par la *Loi sur les Indiens*, tandis que d'autres se trouvent à différents stades de formation, de développement, de délégation de pouvoirs ou d'autonomie gouvernementale. Dans l'ensemble, les résultats témoignent de la diversité des régimes de gouvernance foncière en vigueur dans les communautés participantes, tout en mettant en évidence la forte présence des cadres opérationnels du PGTER et d'accord-cadre de GTPN.

DEUXIÈME PARTIE : Expérience spécifique dans le cadre du PGETR

Q23 : Avec l'accompagnement de SAC ou de votre association régionale, dans quelle mesure vous sentez-vous en confiance pour assurer les responsabilités suivantes dans le cadre du PGETR?



Au total, 82 (46,1 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses ont été fournies selon trois niveaux de confiance : «Pas du tout en confiance», «Assez en confiance» et «Très en confiance» (un petit nombre de répondantes et répondants ont également sélectionné l'option sans objet [S.O.], lorsque celle-ci s'appliquait).

Dans l'ensemble, les répondantes et répondants ont déclaré un niveau de confiance modéré à élevé à l'égard de la plupart des responsabilités associées au régime de gestion des terres du PGTER lorsque du soutien-conseil est disponible auprès de SAC ou des associations régionales. Pour plusieurs tâches essentielles, notamment la vérification du statut des terres, la rédaction de permis et de RCB, ainsi que la supervision de la réalisation des levés d'arpentages et des évaluations, environ la moitié des personnes sondées se sont dites très confiantes.

Toutefois, certaines tâches techniques plus complexes, comme la préparation des dossiers d'enregistrement des instruments fonciers et le suivi de la conformité, ont montré des proportions plus

élevées de personnes faisant état de niveaux de confiance plus faibles, ce qui laisse entrevoir des domaines où un soutien-conseil accru ou des possibilités de formation supplémentaires pourraient s'avérer bénéfiques.

Q24 : Quelles autres responsabilités liées à la gestion des terres assumez-vous dans le cadre du PGTER? (réponse ouverte)

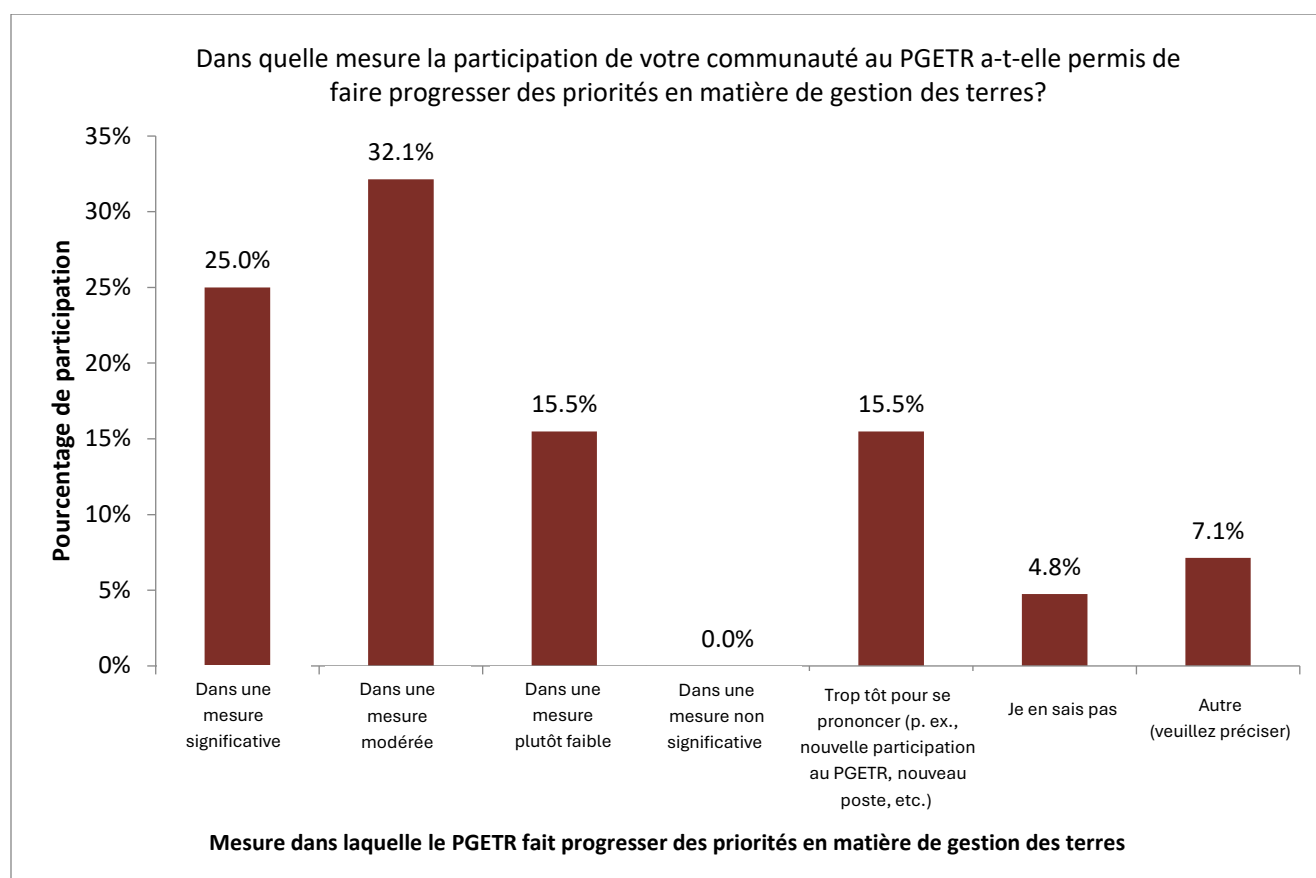
Au total, 53 (29,8 %) personnes ont décrit des responsabilités additionnelles dépassant les fonctions de base associées au régime de gestion des terres du PGTER. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème	Description	Exemples tirés du sondage
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Espèces en péril, sites contaminés, foresterie, intendance des bassins versants, gestion des rives, et respect de l'environnement	«Surveillance des espèces en péril», «Sites contaminés», «Intendance des bassins versants», «Conformité environnementale»
Ajouts aux réserves (AR), désignations et acquisition de terres	Demandes d'ajout aux réserves (AR), vote sur la désignation, acquisition de terres, transferts fonciers et terres détenues par une société foncière de bande	«Demande d'AR», «Vote sur la désignation», «Acquisition de terres», «rétrocession à la réserve»
SIG, cartographie et services techniques	Gestion des systèmes d'information géographique (SIG) et des données spatiales, arpentage cadastral, adressage municipal, piquetage de lots, problèmes de délimitation et tenue des dossiers fonciers	«Gestion des SIG et des données spatiales», «Repérage des piquets de lot», «Adressage municipal», «Préparation de croquis»
Consultation, demandes d'examen et liaison externe	Obligation de consulter, demandes d'examen (<i>referrals</i>), négociations, ententes d'accès, coordination des activités pétrolières et gazières, négociations dans le secteur hydroélectrique	«Obligation de consulter», «Entente d'accès avec le ministère de la Défense nationale», «Négociation avec la municipalité locale»
Projets d'immobilisations et soutien aux infrastructures	Soutenir les ingénieurs/entrepreneurs, le soutien au logement, les contrats de services publics et les comités de projets d'immobilisations	«Siéger à tous les projets d'immobilisations», «Contrats d'entretien des services publics», «Assistance aux projets d'immobilisations»
Successions et testaments	Testaments et successions, administration de succession, gestion de cimetière, questions successorales	«Testaments et règlement des successions», «Administration de succession», «Gestion du cimetière»
Élaboration des politiques, gouvernance et législation	Règlements administratifs, mises à jour de l'aménagement du territoire, élaboration de lois et règlements, soutien à la gouvernance et connaissance du code foncier	«Élaboration de politiques», «Élaboration de la loi sur les biens immobiliers matrimoniaux», «Mise à jour du plan d'aménagement du territoire»
Expansion administrative et opérationnelle	Budgétisation, rédaction de demandes de subventions, demandes d'achat, résolution des litiges, gestion des dossiers, gestion du personnel et conseil en agriculture	«Demandes de subventions», «Résolutions de conflits fonciers», «gestion du personnel», «toutes les autres responsabilités au sein de la réserve»

Interprétation

Les résultats montrent que les gestionnaires des terres assument souvent des responsabilités dépassant largement les exigences fondamentales du régime foncier du PGTER. Les responsabilités additionnelles les plus souvent mentionnées concernent les fonctions administratives et opérationnelles, les systèmes d'information géographique et les services techniques, la saine gestion de l'environnement ainsi que les processus de consultation et de mobilisation des parties prenantes. L'étendue et la diversité de ces responsabilités témoignent d'un élargissement important du rôle des gestionnaires des terres dans de nombreuses communautés. Ces constats viennent renforcer les résultats précédents relatifs à la charge de travail élevée et aux besoins croissants en matière de capacité organisationnelle au sein de la profession de gestion des terres des Premières Nations.

Q25 : Dans quelle mesure la participation de votre communauté au PGTER a-t-elle permis de faire progresser des priorités en matière de gestion des terres?



Au total, 84 (47,2 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Dans une mesure modérée : 27 (32,1 %)
- Dans une mesure significative : 21 (25,0 %)
- Dans une mesure plutôt faible : 13 (15,5 %)
- Trop tôt pour se prononcer (p. ex., nouvelle participation au PGTER, nouveau poste, etc.) : 13 (15,5 %)

- Autre (veuillez préciser) : 6 (7,1 %)
- Je ne sais pas : 4 (4,8 %)
- Dans une mesure non significative : 0 (0,0 %)

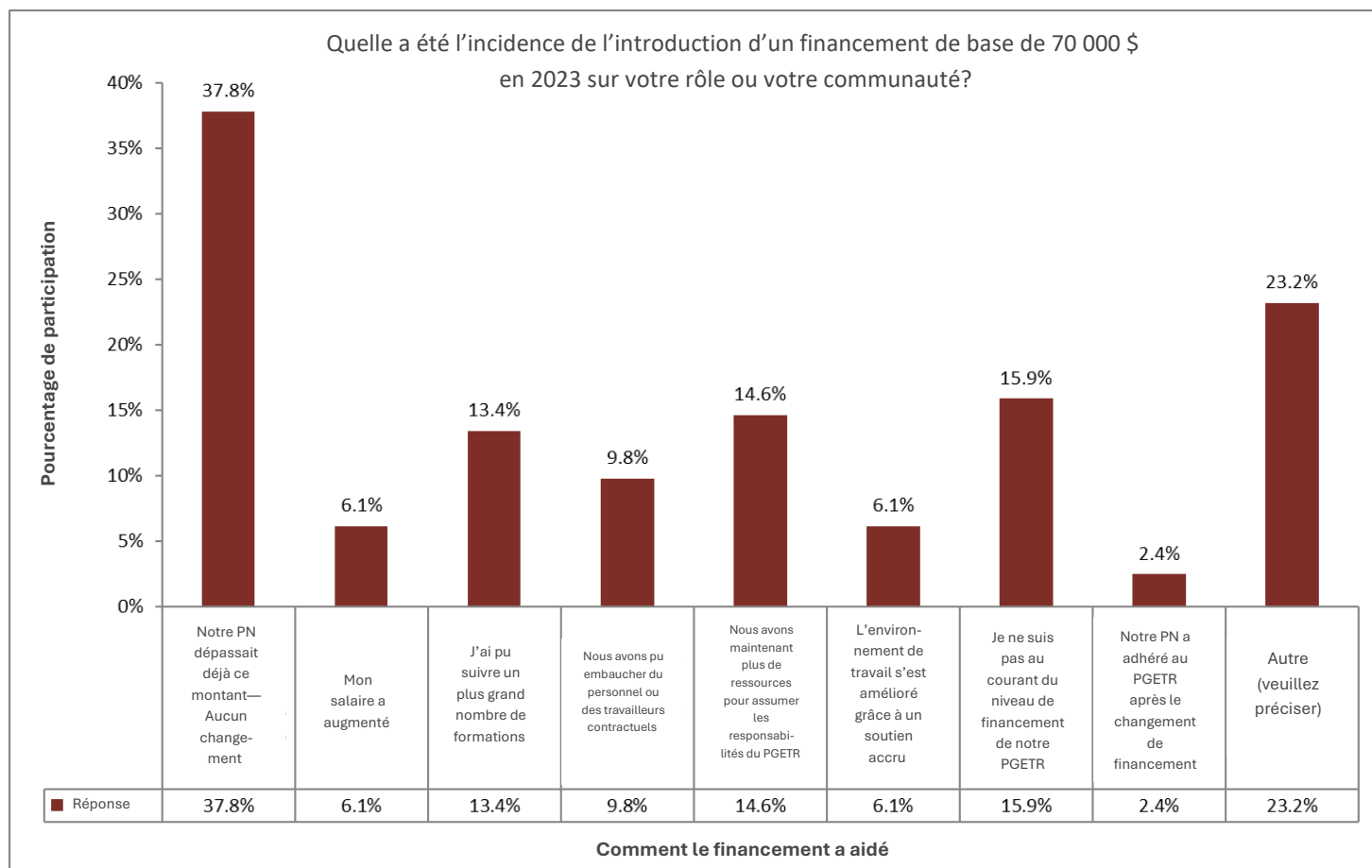
Les résultats montrent que la majorité des personnes sondées estiment que le régime foncier du PGETR a aidé leur communauté à faire progresser leurs priorités en matière de gestion des terres, de façon modérée ou importante. Une proportion supplémentaire de 15,5 % a indiqué que le programme avait permis des progrès plutôt faibles. Fait notable, l'option «Dans une mesure non significative» n'a pas été sélectionnée. Par contre, 20,3 % des personnes sondées ont exprimé une certaine incertitude («Trop tôt pour se prononcer» ou «Je ne sais pas»), ce qui laisse entendre que, pour certaines communautés, les effets du régime foncier du PGETR sont peut-être encore en train de se manifester.

Six personnes (7,1 %) ont choisi «Autre». Leurs explications reflètent des points de vue contrastés :

- Certaines personnes ont indiqué que les progrès réalisés par leur communauté étaient attribuables à des facteurs allant au-delà du seul régime foncier du PGETR, notamment l'accès à d'autres sources de financement, des initiatives internes ou encore des projets d'aménagement du territoire.
- Un individu a mentionné que sa communauté avait déjà atteint un niveau de développement avancé dans le cadre du Programme régional d'administration des terres et n'avait donc pas constaté de différence importante lors de la transition vers le PGETR.
- Une autre personne a indiqué qu'elle en était encore à apprendre les rôles et responsabilités de son poste et qu'elle n'était donc pas en mesure d'évaluer pleinement l'impact.
- Une réponse a mis en lumière certaines difficultés découlant du roulement du personnel de SAC, une réalité qui nuit à la continuité des relations de travail.
- Une autre réponse a souligné le besoin de formations pratiques et spécialisées, notamment en évaluation environnementale de site, afin de mieux soutenir les priorités des communautés.

Dans l'ensemble, les réponses «Autre» suggèrent que le régime foncier du PGETR est généralement perçu comme bénéfique. Toutefois, son incidence semble varier d'une communauté à l'autre en fonction des capacités des communautés, le niveau de développement déjà atteint en gestion des terres et divers facteurs structurels.

Q26 : Quelle a été l'incidence de l'introduction d'un financement de base de 70 000 \$ en 2023 sur votre rôle ou votre communauté? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 82 (46,1 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Notre Première Nation dépassait déjà ce montant— aucun changement : 31 (37,8 %)
- Autre (veuillez préciser) : 19 (23,2 %)
- Je ne suis pas au courant du niveau de financement de notre PGETR : 13 (15,9 %)
- Nous avons maintenant plus de ressources pour assumer les responsabilités du PGETR : 12 (14,6 %)
- J'ai pu suivre un plus grand nombre de formations : 11 (13,4 %)
- Nous avons pu embaucher du personnel ou des travailleurs contractuels : 8 (9,8 %)
- Mon salaire a augmenté : 5 (6,1 %)
- L'environnement de travail s'est amélioré grâce à un soutien accru : 5 (6,1 %)
- Notre Première Nation a adhéré au PGETR après le changement de financement : 2 (2,4 %)

Les résultats montrent que plus du tiers des personnes sondées ont indiqué que leur Première Nation avait déjà dépassé le financement de base de 70 000 \$, de sorte que l'augmentation du financement n'a entraîné aucun changement pour leur communauté. Parmi les personnes qui ont signalé des retombées directes, les effets les plus fréquemment mentionnés étaient l'accès à des ressources supplémentaires,

l'augmentation des possibilités de formation ainsi que l'embauche de personnel additionnel ou de ressources contractuelles.

Par contre, 15,9 % ont déclaré ne pas connaître le niveau de financement accordé à leur communauté dans le cadre du régime foncier du PGETR, ce qui laisse entrevoir certaines lacunes dans la communication ou la compréhension des mécanismes d'allocation du financement. Dans l'ensemble, bien que certaines communautés aient bénéficié d'avantages opérationnels concrets, l'augmentation du financement n'a pas eu des effets uniformes pour l'ensemble des personnes sondées.

Neuf personnes (23,2 %) ont choisi «Autre». Ces réponses font ressortir plusieurs thèmes importants :

- **Financement insuffisant** : Plusieurs personnes ont indiqué que le montant de 70 000 \$ n'est pas suffisant pour bien soutenir les fonctions de gestion des terres, particulièrement dans les grandes communautés. D'autres ont fait remarquer que ce montant ne couvrirait même pas à lui seul les coûts salariaux.
- **Affectation du financement et mauvaise communication** : Plusieurs personnes ont fait part d'une incertitude quant au fait que le financement ait été reçu, à son affectation ou encore à la soumission des rapports requis pour y accéder. Quelques personnes ont mentionné ne pas avoir été informées de l'augmentation du financement.
- **Préoccupations relatives à l'admissibilité et aux qualifications** : Une personne a indiqué que sa communauté n'était pas admissible au financement, tandis qu'un autre a mentionné avoir reçu un montant inférieur aux 70 000 \$ prévus.
- **Pouvoir discrétionnaire au niveau de la direction** : Une réponse laisse entendre que le financement pourrait avoir été traité comme des fonds discrétionnaires au niveau de la direction, plutôt que d'être spécifiquement affecté aux programmes de gestion des terres.
- **Période d'entrée en poste ou transition de rôle** : Certaines personnes étaient nouvellement en poste ou avaient pris leur retraite avant la mise en place de l'augmentation du financement et n'étaient donc pas en mesure d'en évaluer l'impact.
- **Incidence marginale ou inexistante** : Un petit nombre de personnes ont indiqué que le changement de financement n'avait pas eu d'effet concret ou significatif pour leur Première Nation.
- **Réduction du recours aux revenus propres** : Une personne a souligné que le financement additionnel avait permis de réduire la nécessité de puiser dans les revenus autonomes de la bande.

Dans l'ensemble, les réponses inscrites dans la catégorie «Autre» indiquent que, bien que l'augmentation du financement ait apporté des avantages tangibles dans certaines communautés, son incidence demeure inégale et, dans certains cas, limitée par les modalités d'affectation, des lacunes de communication ou des contraintes structurelles de financement.

Q27 : Quels changements supplémentaires permettraient au PGETR de mieux soutenir les priorités de votre communauté ainsi que la gestion des terres et de l'environnement? (réponse ouverte)

Au total, 58 (32,6 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Augmentation du financement et formule de calcul

Le thème le plus récurrent dans les réponses était la nécessité d'augmenter le financement. De nombreuses personnes ont simplement écrit «Plus de financement», «Augmenter le financement» ou «Augmentation du budget», tandis que d'autres ont fourni des explications élaborées à propos de l'insuffisance de la formule actuelle de financement du régime foncier du PGETR. Plusieurs individus ont indiqué que la formule ne reflétait pas fidèlement la taille des communautés, la superficie des terres, la population, la charge de travail ou le volume de transactions. Des préoccupations ont été soulevées concernant les inégalités affectant les grandes communautés territoriales, les communautés isolées confrontées à des coûts opérationnels élevés et les communautés ayant un volume élevé d'activités liées au SETI. Quelques personnes sondées ont également identifié des lacunes de financement spécifiques, notamment en ce qui concerne l'équipement, les véhicules, les activités de décontamination environnementale, les initiatives agricoles ainsi que les besoins additionnels en personnel.

Thème 2 : Renforcement des capacités et des effectifs

Étroitement lié aux enjeux de financement, le besoin de renforcer la capacité des bureaux de gestion des terres a été fréquemment mentionné. Plusieurs répondantes et répondants ont décrit leur situation comme étant celle d'un bureau composé d'une seule personne. D'autres ont mentionné qu'elles devaient assumer des responsabilités accrues sans une augmentation correspondante des ressources. Les demandes comprenaient notamment du financement pour embaucher du personnel qualifié, un soutien accru pour les dossiers de successions et de gestion de BIM, ainsi qu'une meilleure planification de la relève à long terme. Ces réponses reflètent des pressions structurelles en matière de capacité dans de nombreuses communautés.

Thème 3 : Formation et perfectionnement professionnel

Quelques personnes ont souligné le besoin d'une formation élargie et plus spécialisée. Il a entre autres été question de formation en gestion environnementale, de planification de la durabilité, de processus de transfert des terres et de formation liée aux différentes étapes de la mise en œuvre du régime de gestion des terres du PGETR. Certaines personnes ont également demandé davantage d'outils pratiques et de modèles, l'assouplissement des restrictions liées exclusivement à la formation du PCPGT, ainsi qu'une plus grande flexibilité pour permettre aux communautés éloignées d'accéder aux activités de formation. Ces réponses traduisent un désir de formation mieux adaptée à l'évolution des responsabilités environnementales et administratives.

Thème 4 : Gouvernance, délégation de pouvoirs et souplesse des politiques

Plusieurs personnes sondées ont soulevé des préoccupations liées aux structures de gouvernance et aux pouvoirs délégués. Parmi les suggestions formulées, on comptait notamment l'élargissement de la délégation de pouvoirs comme moyen de faire progresser la mise en œuvre de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* (LGTPN), la réduction de la « lourdeur administrative », l'amélioration des délais de traitement des transactions foncières, ainsi qu'une clarification des responsabilités et des niveaux de responsabilité juridique dans le cadre du régime de gestion des terres du PGTER. Ces réponses indiquent que les contraintes bureaucratiques et le manque de souplesse sont perçus comme des obstacles à la mise en œuvre efficace du programme.

Thème 5 : Prise en compte des priorités environnementales et communautaires

Quelques individus ont souligné l'importance de renforcer l'orientation environnementale du régime de gestion des terres du PGTER ainsi que son adéquation avec les priorités définies par les communautés, notamment à travers des appels à une meilleure gestion de l'environnement, à la protection des sites d'importance culturelle, à un soutien coordonné entre les différents services (environnement, eau, agriculture et résilience climatique) et à un soutien à une planification globale de l'aménagement du territoire. Ces réponses reflètent l'attente selon laquelle le régime de gestion des terres du PGTER devrait soutenir des pratiques de gestion des terres globales, intégrées et ancrées dans les réalités culturelles des communautés.

Thème 6 : Rémunération et reconnaissance

Un autre thème, moins important, mais néanmoins notable, concernait la rémunération. Quelques personnes ont souligné la nécessité d'établir une échelle salariale pour les gestionnaires des terres certifiés et d'assurer une reconnaissance plus uniforme des qualifications professionnelles. Des inquiétudes ont été exprimées quant aux disparités entre les structures de rémunération d'une communauté à l'autre.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses indiquent que, bien que le régime de gestion des terres du PGTER soit perçu comme un cadre important, il est largement considéré comme sous-financé. L'adéquation du financement et la réforme de la formule de financement sont ressorties comme les messages les plus forts et les plus constants. Les personnes sondées ont également souligné des enjeux liés aux limites de capacité, aux contraintes de gouvernance, à l'évolution des priorités environnementales ainsi qu'à la reconnaissance professionnelle, comme des éléments nécessitant une attention accrue afin de mieux soutenir les priorités des communautés en matière de gestion des terres et de protection de l'environnement.

TROISIÈME PARTIE QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX LEVÉS D'ARPENTAGE

Q28 : Votre Première Nation réalise-t-elle des levés d'arpentage?

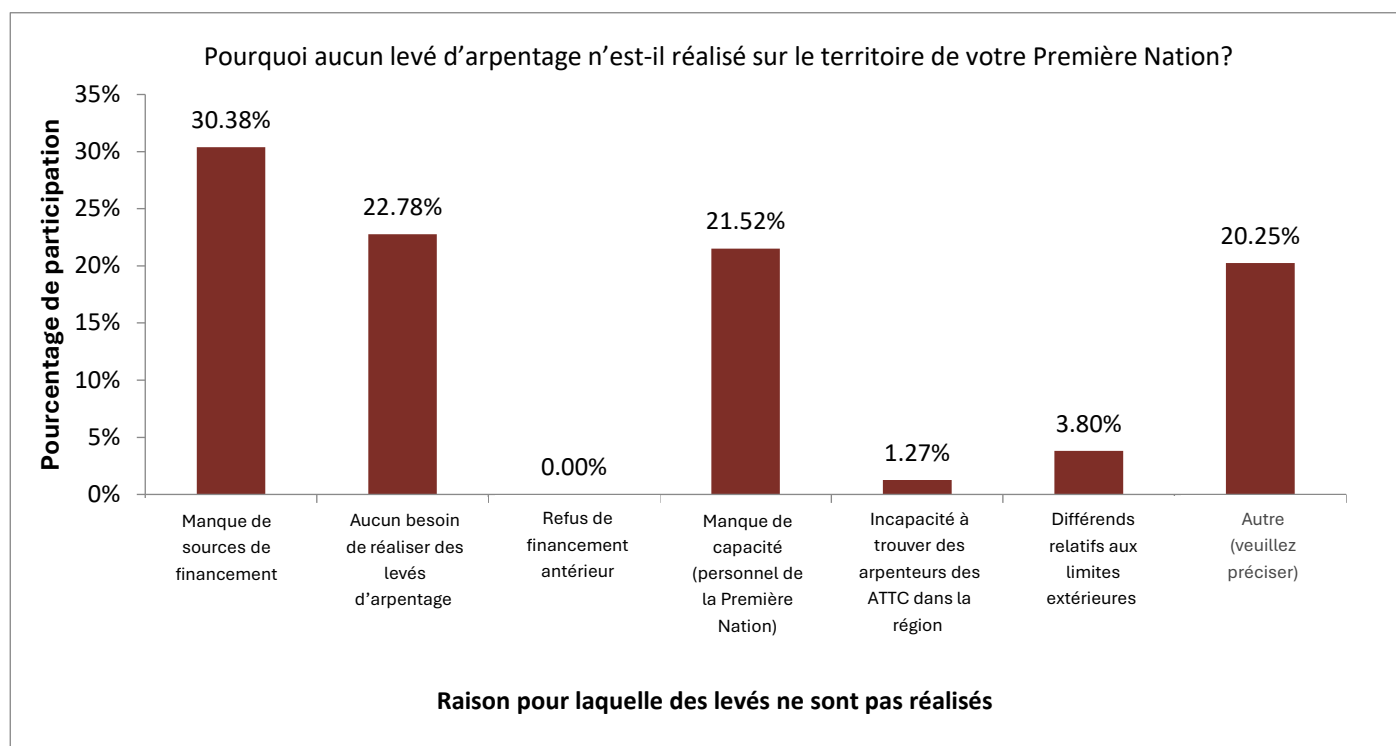
Au total, 175 (98,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 95 (54,3 %)
- Parfois : 46 (26,3 %)
- Non : 34 (19,3 %)

Plus de la moitié des personnes sondées ont indiqué que leur Première Nation réalise des levés d'arpentage, tandis que 26,3 % ont mentionné que des levés sont effectués de manière occasionnelle. Près d'une personne interrogée sur cinq a répondu que sa communauté ne faisait pas de levés d'arpentage.

En résumé, les résultats indiquent que les activités d'arpentage sont assez fréquentes dans plusieurs communautés, mais que leur régularité et la capacité de les exécuter varient, et qu'une proportion importante des répondantes et répondants déclare ne pas les réaliser du tout ou seulement occasionnellement.

Q29 : Pourquoi aucun levé d'arpentage n'est-il réalisé sur le territoire de votre Première Nation?



Au total, 79 (44,4 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Manque de sources de financement : 24 (30,4 %)
- Aucun besoin de réaliser des levés d'arpentage : 18 (22,8 %)
- Manque de capacité (personnel de la Première Nation) : 17 (21,5 %)
- Autre (veuillez préciser) : 16 (20,3 %)
- Différends relatifs aux limites extérieures : 3 (3,8 %)
- Incapacité à trouver des arpenteurs des ATTC dans la région : 1 (1,3 %)
- Refus de financement antérieur : 0 (0,0 %)

Les résultats montrent que les principaux obstacles cités sont le manque de financement, l'absence de besoin perçu de réaliser des levés ainsi que des capacités internes limitées. Ces constats suggèrent que les contraintes financières et les limites en matière de dotation de personnel constituent des obstacles majeurs à la réalisation de levés d'arpentage. Une proportion plus faible a mentionné des différends de limites de territoire/terres ou des difficultés < entrer en contact avec des arpenteurs des ATTC, tandis qu'aucune réponse ne faisait état d'un refus antérieur de financement comme facteur.

Seize individus (20,3 %) ont sélectionné la catégorie «Autre». Ces réponses font ressortir plusieurs thèmes importants :

- **Chevauchement entre financement et capacité** : Certaines personnes sondées ont réitéré les difficultés liées au financement et à la dotation en personnel de façon plus précise, notamment le manque de personnel pour réaliser des levés d'arpentage ainsi que les contraintes budgétaires concernant les terres visées par un CP qui ne sont pas couvertes par les programmes existants.
- **Problèmes juridiques et de délimitation** : Plusieurs réponses ont fait référence à des affaires judiciaires, à des litiges de délimitation (notamment à propos de terres visées par un CP et de terres de bande communes) et à des conflits fonciers en cours ayant une incidence sur les activités d'arpentage.
- **Régime foncier et facteurs structurels** : Une réponse a fait remarquer que la plupart des terres exploitables sont détenues en vertu d'un CP et ne sont donc pas admissibles dans le cadre de certaines formes de financement, tandis qu'une autre réponse a indiqué qu'il n'y avait pas d'assise territoriale.
- **Levés réalisés par des tiers ou dans le cadre de projets particuliers** : Quelques personnes ont indiqué que les levés d'arpentage sont réalisés par des tiers (p. ex. des conseils tribaux ou des sociétés pétrolières et gazières) ou uniquement au besoin, lorsque du financement est disponible.
- **Reconnaissance par les dirigeants et les instances dirigeantes** : Une réponse a cité le manque de reconnaissance de la part du chef et du conseil quant à la nécessité et à la valeur des levés d'arpentage.
- **Incertitude ou réponses circonstancielles** : Un petit nombre de personnes ont exprimé de l'incertitude, indiqué que les levés d'arpentage sont réalisés uniquement lorsque nécessaire ou fourni des réponses ne permettant pas de dégager une interprétation claire.

Dans l'ensemble, les réponses «Autre» indiquent que, au-delà des contraintes de financement et de capacités internes, les activités d'arpentage peuvent également être influencées par des litiges juridiques, les structures de tenure foncière, les priorités de gouvernance ainsi que des facteurs liés à des projets particuliers ou à des circonstances spécifiques. Ces résultats suggèrent que les obstacles à la réalisation des levés d'arpentage sont à la fois structurels et contextuels, et ne relèvent pas uniquement de contraintes financières.

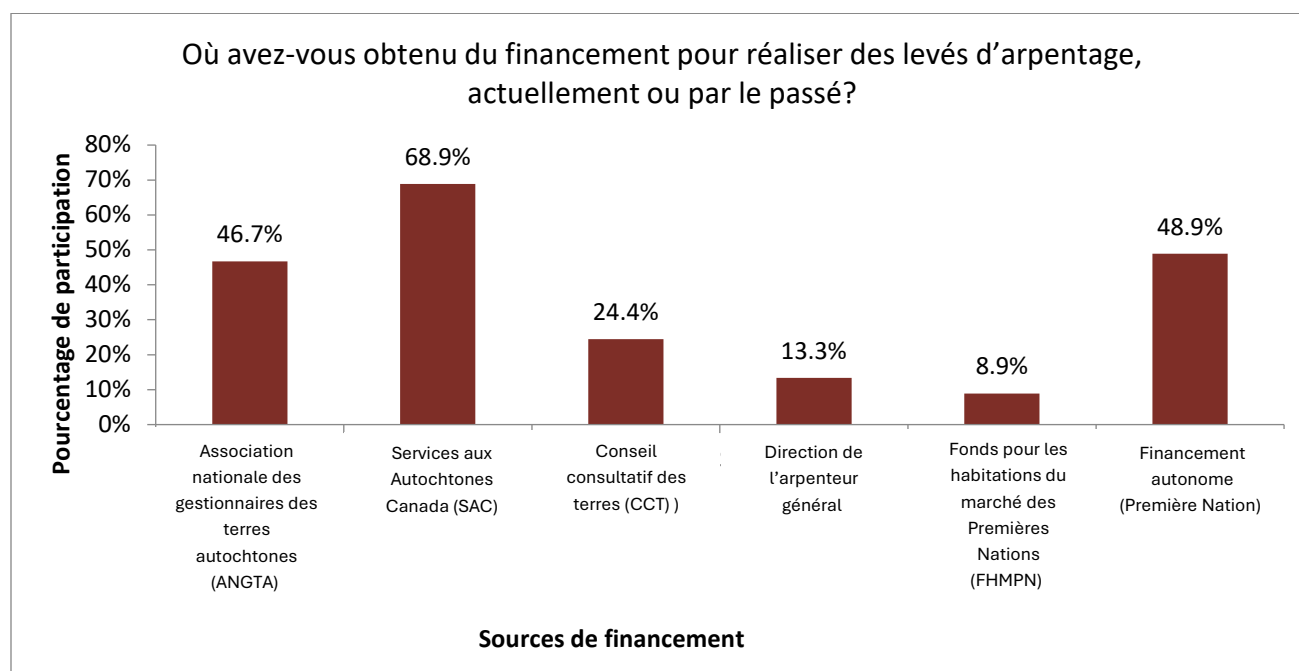
Q30 : Savez-vous où trouver du financement pour réaliser des levés d'arpentage?

Au total, 175 (98,3 %) personnes ont répondu à cette question. Parmi celles-ci :

- Oui : 94 (53,7 %)
- Non : 81 (46,3 %)

Un peu plus de la moitié des personnes sondées ont indiqué savoir où obtenir du financement pour la réalisation de levés d'arpentage. Toutefois, une proportion importante a déclaré ne pas savoir comment accéder à ce type de financement. Ces résultats mettent en évidence un manque important de connaissance au sein de la main-d'œuvre quant aux sources de financement disponibles. Cette situation pourrait contribuer aux obstacles liés au financement qui ont été relevés à la question précédente.

Q31 : Où avez-vous obtenu du financement pour réaliser des levés d'arpentage, actuellement ou par le passé? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 90 (50,6 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Services aux Autochtones Canada (SAC) : 62 (68,9 %)
- Financement autonome (Première Nation) : 44 (48,9 %)
- Association nationale des gestionnaires des terres autochtones (ANGTA) : 42 (46,7 %)

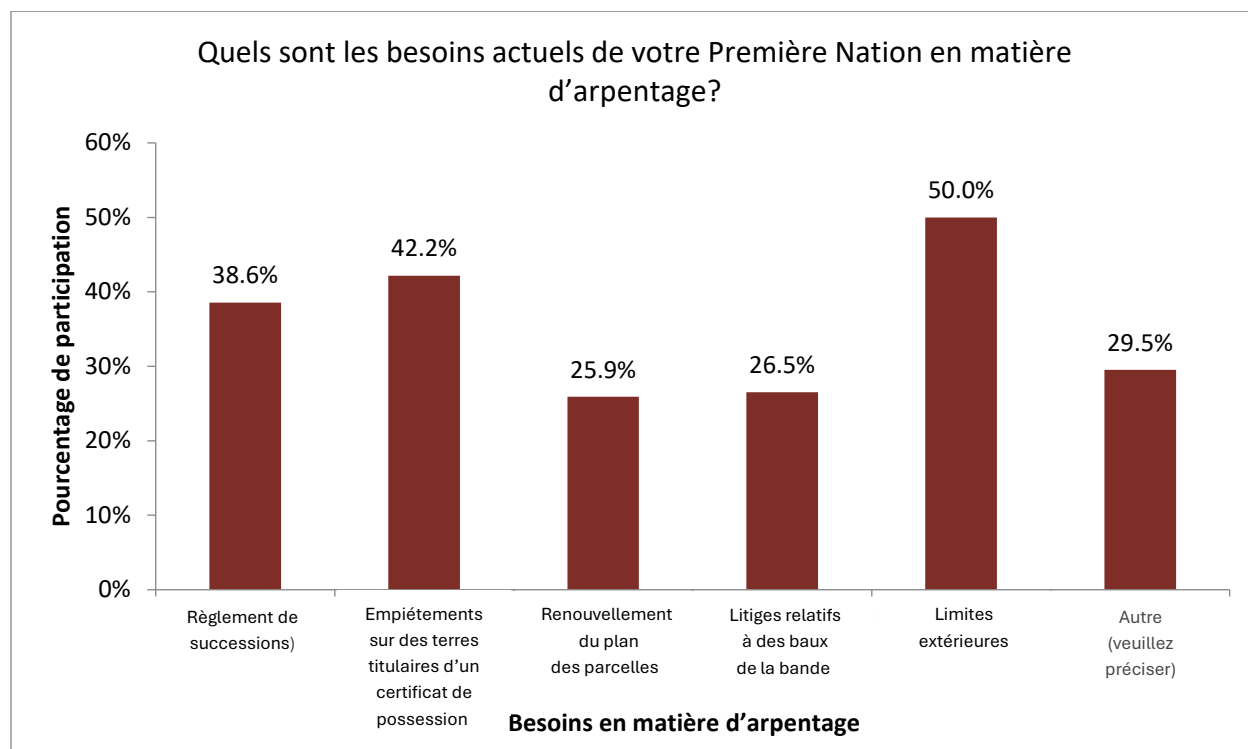
- Conseil consultatif des terres (CCT) : 22 (24,4 %)
- Direction de l'arpenteur général : 12 (13,3 %)
- Fonds pour les habitations du marché des Premières Nations (FHMPN) : 8 (8,9 %)

Les résultats montrent que SAC est la principale source de financement pour réaliser des levés d'arpentage, et plus des deux tiers des personnes sondées ont indiqué y avoir recours. Près de la moitié ont déclaré compter sur des revenus propres, ce qui montre que de nombreuses Premières Nations complètent le financement fédéral par des recettes internes.

L'ANGTA a été mentionnée par 46,7 % des répondantes et répondants, ce qui témoigne de son rôle important dans le soutien aux activités d'arpentage. Une proportion plus faible a eu recours à du financement du CCT, de la Direction générale de l'arpentage et au Fonds pour les habitations du marché des Premières Nations, ce qui suggère une utilisation plus spécialisée ou ponctuelle de ces sources de financement.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que le financement des levés d'arpentage provient principalement SAC, mais que de nombreuses communautés s'appuient sur plusieurs autres sources, en particulier leurs propres revenus, pour répondre aux besoins permanents en matière d'arpentage.

Q32 : Quels sont les besoins actuels de votre Première Nation en matière d'arpentage?



Au total, 166 (93,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Limites extérieures 83 (50,0 %)
- Empiètements sur des terres titulaires d'un certificat de possession : 70 (42,2 %)
- Règlement de successions : 64 (38,6 %)
- Autre (veuillez préciser) : 49 (29,5 %)
- Litiges relatifs à des baux de la bande : 44 (26,5 %)
- Renouvellement du plan des parcelles : 43 (25,9 %)

Les résultats montrent que des levés pour des limites extérieures représentent le besoin d'arpentage le plus important, suivis par les empiètements sur des terres visées par un CP et les règlements de succession. Les litiges relatifs à des baux et le renouvellement du plan des parcelles reflètent également des besoins opérationnels constants en matière d'arpentage au sein des communautés. La proportion de réponses «Autre» indique que de nombreuses communautés ont d'autres besoins en matière d'arpentage qui ne sont pas pleinement pris en compte par les catégories prédéfinies.

Quarante-neuf individus (29,5 %) ont sélectionné la catégorie «Autre». Ces réponses font ressortir plusieurs thèmes importants :

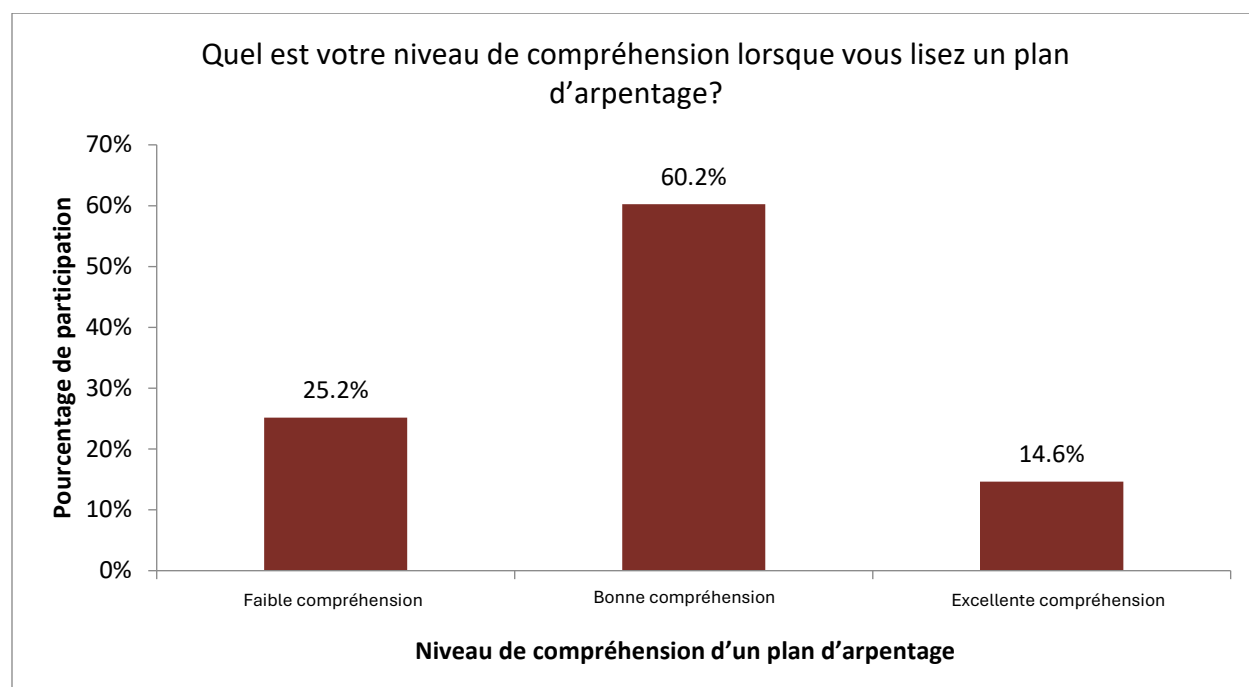
- **Logement et de lotissement** : De nombreuses réponses ont fait état de nouveaux projets immobiliers, de la création de parcelles résidentielles, de lotissements, de prolongements de routes et de modifications des limites internes. Plusieurs ont souligné le manque de terrains résidentiels ou la nécessité de créer de nouveaux espaces en raison de la disponibilité limitée des terrains.
- **AR, droits fonciers issus de traités et processus de désignation** : De nombreuses personnes sondées ont mentionné les ajouts aux réserves (AR), les droits fonciers issus de traités et les processus de désignation, ainsi que la création de nouvelles limites, comme exigences d'arpentage en cours.
- **Développement économique et commercial** : Les réponses ont porté sur l'aménagement de terrains commerciaux, les projets immobiliers et commerciaux appartenant aux communautés autochtones, les besoins en matière de baux et de permis, ainsi que la création de lotissements sur des terrains commerciaux existants.
- **Projets d'infrastructure et d'immobilisation** : Certaines communautés ont identifié des besoins en matière de levés liés aux routes, à la documentation des infrastructures (plans tels que construits), à la planification directrice des infrastructures ainsi qu'au développement de projets d'immobilisations.
- **Aménagement du territoire et gestion de l'environnement** : Plusieurs personnes sondées ont mentionné le besoin de mener des levés topographiques dans le cadre d'initiatives plus larges d'aménagement du territoire, de gestion de l'environnement et de développement durable.
- **Correction des données historiques et ajustement des limites** : Certaines réponses faisaient référence à la correction d'erreurs historiques d'arpentage, à la résolution de dossiers fonciers

de succession, au traitement d'ententes d'occupation verbales anciennes ainsi qu'à la clarification des limites internes.

- **Incertitude ou limites liées aux rôles** : Un petit nombre de personnes ont exprimé de l'incertitude, indiqué que les levés d'arpentage ne relèvent pas de leurs responsabilités ou mentionné que les travaux requis avaient déjà été réalisés dans le passé.

Dans l'ensemble, bien que les enjeux liés aux limites demeurent le principal besoin en matière de levés d'arpentage, les réponses inscrites dans la catégorie «Autre» indiquent que les communautés ont de plus en plus recours aux levés pour soutenir l'expansion du logement, le développement économique, la planification des infrastructures, les processus d'ajouts aux réserves (ATR) et de revendications territoriales, ainsi que des initiatives plus larges d'aménagement du territoire et de gestion environnementale. Ces résultats suggèrent que les besoins en matière de levés d'arpentage sont étroitement liés à la croissance, aux pressions exercées sur le développement et aux stratégies d'aménagement du territoire à long terme.

Q33 : Quel est votre niveau de compréhension lorsque vous lisez un plan d'arpentage?



Au total, 171 (96,1 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Bonne compréhension : 103 (60,2 %)
- Faible compréhension : 43 (25,1 %)
- Excellente compréhension : 25 (14,6 %)

La plupart des personnes sondées ont déclaré avoir une bonne compréhension d'un plan d'arpentage, tandis que 14,6 % ont indiqué en avoir une excellente. Toutefois, un quart a signalé une faible compréhension, ce qui donne à penser qu'une proportion importante de la main-d'œuvre pourrait

bénéficier d'une formation ou d'un renforcement des capacités en matière d'interprétation des plans d'arpentage.

Dans l'ensemble, bien que la majorité des personnes interrogées se disent confiantes dans leur capacité à lire des plans d'arpentage, il reste possible de renforcer les connaissances techniques dans l'ensemble du secteur.

Q34 : Votre Première Nation compte-t-elle parmi son personnel un(e) spécialiste ou un(e) expert(e) en systèmes d'information géographique (SIG)?

Au total, 170 (95,5 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Non : 114 (67,1 %)
- Oui : 38 (22,4 %)
- Poste actuellement en développement : 18 (10,6 %)

La plupart des personnes sondées ont indiqué que leur Première Nation ne compte actuellement pas de spécialiste en SIG au sein de son personnel. Alors que 22,4 % ont déclaré avoir un expert en SIG, 10,6 % ont indiqué que le poste était en développement.

Ces résultats suggèrent une capacité interne limitée en matière de SIG dans de nombreuses communautés, bien qu'ils témoignent également d'une reconnaissance croissante de son importance.

Q35 : Êtes-vous au courant de la lettre d'appel de propositions envoyée par SAC pour présenter une demande de financement dans le cadre de travaux d'arpentage?

Au total, 170 (95,5 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Non : 108 (63,5 %)
- Oui : 62 (36,5 %)

Près des deux tiers des personnes sondées ont indiqué ne pas être au courant de la lettre d'appel à projets d'arpentage de SAC. Ce résultat met en évidence que le mécanisme de communication existant lié au financement présente des lacunes, ce qui pourrait avoir une incidence sur la capacité des communautés à accéder aux fonds disponibles pour les levés d'arpentage.

Q36 : Aimerez-vous participer à des discussions pour explorer d'autres façons de procéder à des levés d'arpentage dans votre réserve?

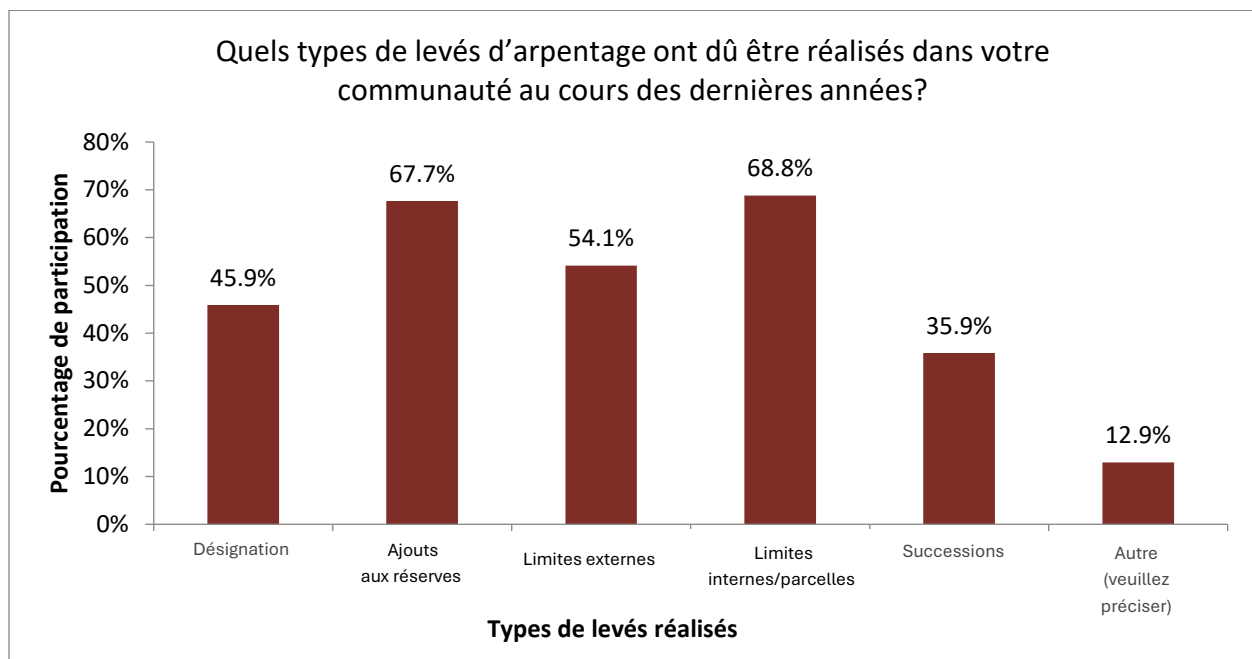
Au total, 171 (96,1 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 152 (88,9 %)
- Non : 19 (11,1 %)

Une très forte majorité de personnes sondées ont exprimé leur intérêt à participer à des discussions sur d'autres approches possibles pour réaliser des levés d'arpentage dans les réserves.

Ce résultat indique un intérêt marqué pour l'innovation, la collaboration et l'amélioration des processus de soutien et de mise en œuvre des levés d'arpentage au sein des communautés.

Q37 : Quels types de levés d'arpentage ont dû être réalisés dans votre communauté au cours des dernières années? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 170 (95,5 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Limites internes/parcelles : 117 (68,8 %)
- Ajouts aux réserves (AR) : 115 (67,7 %)
- Limites externes : 92 (54,1 %)
- Désignation : 78 (45,9 %)
- Successions : 61 (35,9 %)
- Autre (veuillez préciser) : 22 (12,9 %)

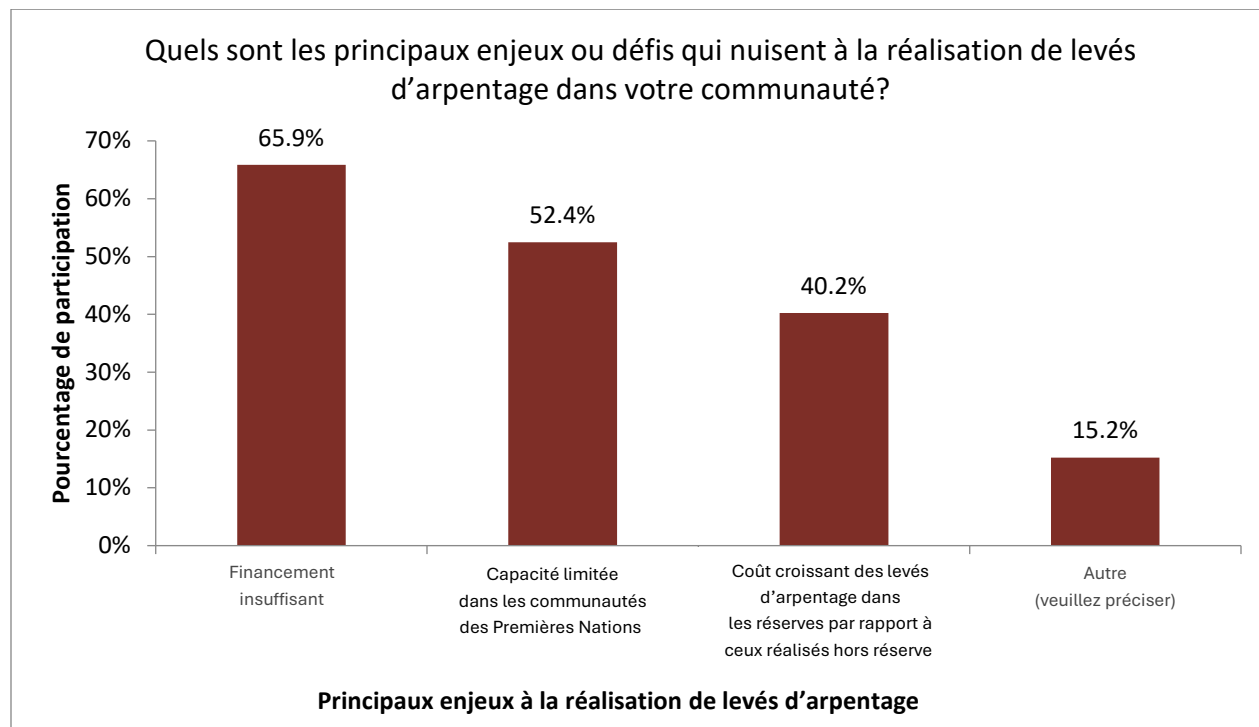
Les résultats indiquent que les levés liés aux limites internes et aux parcelles, ainsi que les ajouts aux réserves, constituent les types de levés d'arpentage les plus fréquemment réalisés au cours des dernières années. Plus de la moitié des personnes interrogées ont également mentionné les levés de limites externes, tandis que les levés liés aux désignations et aux successions reflètent d'autres besoins en matière de transactions et d'administration foncière.

Vingt-deux individus (12,9 %) ont sélectionné «Autre». Ces réponses révèlent plusieurs autres besoins au niveau des levés d'arpentage qui ne sont pas entièrement pris en compte dans les catégories prédéfinies :

- **Logement et de lotissement** : Levés liés à la construction de nouveaux logements, à la création de nouveaux terrains résidentiels, au lotissement de parcelles existantes, à la fermeture ou à la correction d'anciens lots, ainsi qu'à l'expansion des zones résidentielles des communautés.
- **Développement économique et activités de location** : Levés requis pour les occasions d'affaires potentielles, l'aménagement de lots destinés à la location, les levés au titre de l'article 18(2) et les initiatives de développement commercial.
- **Processus d'AR et de terres issus de règlements** : Levés externes pour les parcelles d'ajouts aux réserves (AR), levés d'AR planifiés pour les années à venir, établissement de titres sur les terres issues de règlements, ainsi que d'autres travaux liés aux limites de ces terres.
- **Projets d'infrastructure et d'immobilisation** : Levés associés au développement des infrastructures, aux projets d'immobilisations, aux concessions funéraires, aux installations publiques et aux autres travaux communautaires connexes.
- **Aménagement du territoire et planification environnementale** : Levés à l'appui des initiatives d'aménagement du territoire, de la planification de la gestion environnementale et d'activités plus larges liées à l'environnement ou à la gestion responsable.
- **Corrections de lot et mises à jour du canevas cadastral** : Correction des limites de lot, mise à jour du canevas cadastral, résolution des empiétements et résolution des problèmes liés aux parcelles héritées.
- **Incertitude ou connaissance limitée** : Un petit nombre de personnes a exprimé de l'incertitude ou a indiqué qu'il s'agissait des seuls types de levés dont elles avaient connaissance dans leur communauté.

Dans l'ensemble, bien que les levés liés aux limites internes et aux ajouts aux réserves dominent les activités récentes, les réponses inscrites dans la catégorie «Autre» indiquent que la croissance du logement, le développement économique, l'expansion des infrastructures et les initiatives d'aménagement constituent également des moteurs importants de la demande en matière de levés dans de nombreuses communautés.

Q38 : Quels sont les principaux enjeux ou défis qui nuisent à la réalisation de levés d'arpentage dans votre communauté? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 164 (92,1 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Financement insuffisant : 108 (65,9 %)
- Capacité limitée dans les communautés des Premières Nations : 86 (52,4 %)
- Coût croissant des levés d'arpentage dans les réserves par rapport à ceux réalisés hors réserve : 66 (40,2 %)
- Autre (veuillez préciser) : 25 (14,6 %)

Les résultats indiquent que le manque de financement constitue le principal enjeu, identifié par près des deux tiers des personnes sondées. Les capacités limitées des communautés des Premières Nations ainsi que le coût croissant des levés dans les réserves représentent également des obstacles importants à la réalisation de travaux d'arpentage.

Vingt-cinq individus (15,2 %) ont sélectionné «Autre». Ces réponses font ressortir plusieurs thèmes importants :

- **Délais et retards** : Plusieurs personnes ont fait remarquer que les délais de réalisation des travaux d'arpentage s'allongent, que les échéanciers peuvent être serrés et qu'il peut être difficile de trouver une entreprise d'arpentage en temps voulu.

- **Gouvernance et allocation des ressources** : Certaines réponses ont évoqué le fait que la direction n'allouait pas les ressources appropriées au Bureau des terres, des conflits de priorités stratégiques ou encore le fait que les fonds étaient affectés à d'autres fins.
- **Problèmes liés au registre et à l'administration** : Les commentaires faisaient notamment état d'informations obsolètes dans les registres (p. ex. des personnes décédées toujours inscrites), de limites des appels à projets de SAC pour certains types de terres (p. ex. les terres visées par un CP) ainsi que du refus de SAC de réaliser certains levés juridiques.
- **Contraintes géographiques et de marché** : L'éloignement géographique, la difficulté à trouver des géomètres disponibles ou qualifiés (y compris les barrières linguistiques) et les difficultés à recruter des géomètres ont été identifiés comme des obstacles.
- **Connaissances et perceptions des communautés** : Plusieurs réponses ont mentionné un manque de compréhension parmi les membres des communautés, la crainte de perte de terres, une incertitude quant à la nécessité de réaliser des levés et des préoccupations concernant un éloignement des conceptions traditionnelles de la tenure foncière.
- **Coût pour les membres et contraintes en matière de ressources** : Quelques personnes ont signalé des coûts directs pour les membres ou un manque général de temps et de ressources.
- **Aucune difficulté signalée** : Un petit nombre a déclaré ne pas avoir de difficultés ou ne pas savoir.

Dans l'ensemble, si les contraintes de financement et de capacités dominent les résultats quantitatifs, les réponses «Autres» mettent en évidence les retards opérationnels, les dynamiques de gouvernance, la complexité administrative, l'isolement géographique et le manque de connaissances au niveau des communautés comme autant d'obstacles contextuels supplémentaires influençant la réalisation des levés d'arpentage.

Q39 : Connaissez-vous le programme d'arpentage de l'ANGTA?

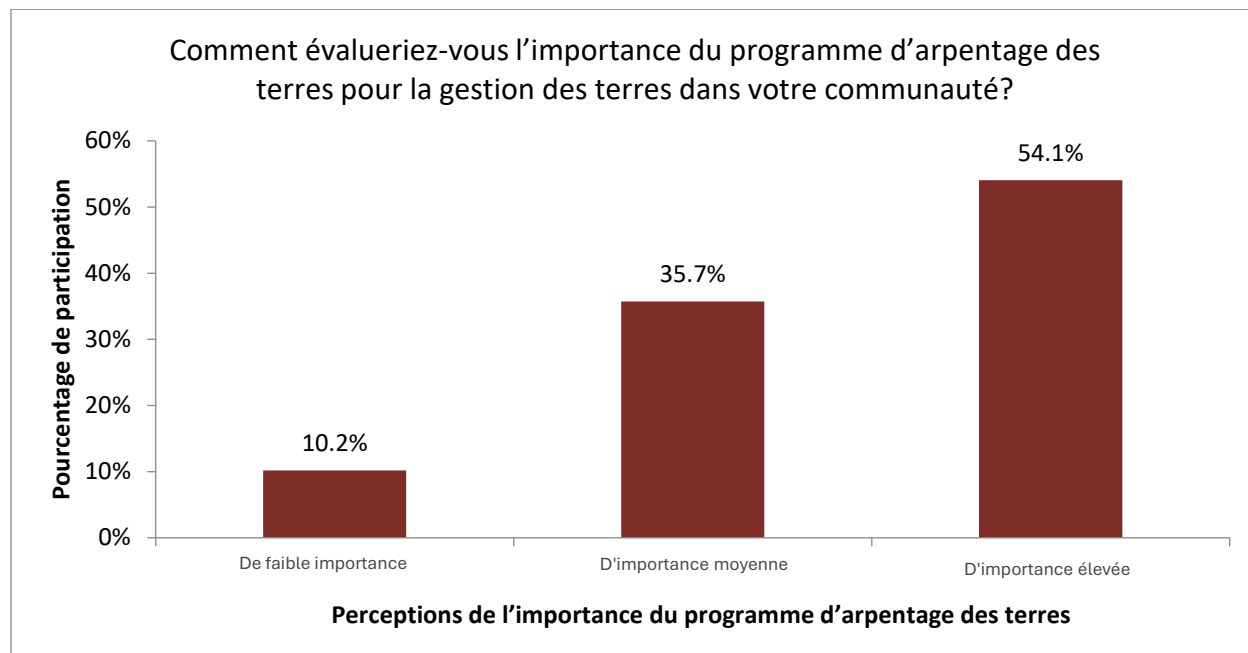
Au total, 172 (96,6 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 100 (58,1 %)
- Non : 72 (41,9 %)

Un peu plus de la moitié des personnes sondées ont indiqué connaître le programme d'arpentage de l'ANGTA. Toutefois, une proportion importante a déclaré ne pas être au courant de l'existence de ce programme.

Ces résultats suggèrent une connaissance modérée du programme d'arpentage de l'ANGTA au sein de la main-d'œuvre et mettent en évidence une occasion de renforcer la communication et la sensibilisation afin d'accroître sa visibilité et son utilisation.

Q40 : Comment évalueriez-vous l'importance du programme d'arpentage des terres pour la gestion des terres dans votre communauté?



Au total, 98 (55,1 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- D'importance élevée : 53 (54,1 %)
- D'importance moyenne : 35 (35,7 %)
- De faible importance : 10 (10,2 %)

Plus de la moitié des personnes ont estimé que le programme d'arpentage avait une importance élevée pour la gestion des terres dans leur communauté, tandis que 35 % ont plutôt jugé son importance comme étant moyenne. Seulement 10,2 % ont indiqué que le programme avait une faible importance.

Q41 : Avez-vous des suggestions pour améliorer le programme d'arpentage? (réponse ouverte)

Au total, 52 (29,2 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Formation accrue et spécialisée

Le thème le plus récurrent dans les réponses était le besoin d'une offre de formation plus importante. Les personnes sondées ont réclamé une formation spécifique aux levés d'arpentage, davantage d'occasions d'apprentissage pratique, une offre de formation adaptée au contexte local, ainsi que des programmes menant à une certification et intégrant des outils pratiques et des logiciels. Plusieurs ont souligné l'importance de la formation en SIG (notamment Field Maps, Avenza et ArcGIS) ainsi que d'une meilleure compréhension des exigences en matière d'arpentage propres aux différents régimes fonciers et des processus de demande de financement. Certaines personnes ont également insisté sur

l'importance d'offrir de la formation aux dirigeants afin de mieux faire comprendre le rôle essentiel des levés d'arpentage dans les transactions foncières.

Thème 2 : Augmentation du financement et budget dédié à l'arpentage

Bon nombre de personnes sondées ont souligné la nécessité d'augmenter le financement ou de disposer d'allocations annuelles plus prévisibles. Parmi les suggestions figuraient une augmentation des montants alloués à chaque Première Nation, un financement au niveau des propriétés individuelles de terre, des budgets dédiés aux levés d'arpentage et des critères d'admissibilité plus clairs. Quelques personnes ont également exprimé des préoccupations concernant les retards dans les décisions de financement ou le fait que les sommes accordées ne couvrent pas adéquatement les coûts réels des levés d'arpentage.

Thème 3 : Renforcement des capacités et des effectifs

Plusieurs commentaires ont fait état d'un manque de personnel et de capacités internes limitées. Les personnes interrogées ont souligné le besoin d'embaucher davantage de personnel en gestion des terres ou de spécialistes en SIG, d'agrandir les bureaux des terres et d'obtenir du soutien additionnel pour les tâches liées aux levés d'arpentage. D'autres ont fait remarquer qu'un seul professionnel du domaine de la gestion des terres desservait leur communauté, ce qui limitait la collaboration entre collègues et la répartition de la charge de travail.

Thème 4 : Développement de la relève autochtone en arpentage et amélioration de l'accès aux services :

De nombreuses réponses ont préconisé d'augmenter le nombre d'arpenteurs issus des Premières Nations et de réduire la dépendance vis-à-vis des cabinets non autochtones. Les commentaires faisaient état d'un accès limité aux arpenteurs des terres du Canada, de longs délais d'attente et de certains obstacles réglementaires. Parmi les suggestions figurait la mise en place de partenariats visant à soutenir la formation des arpenteurs autochtones et à favoriser l'accès des membres des Premières Nations à des postes d'arpenteurs.

Thème 5 : Communication et clarté du programme

Les personnes sondées ont souligné la nécessité d'améliorer la clarté des communications concernant les mesures de soutien disponibles, les critères d'admissibilité et les processus de financement. Parmi les suggestions figuraient des mises à jour régulières, de meilleures explications sur la manière dont le programme peut aider, ainsi qu'une coordination accrue entre SAC et les Premières Nations. Certaines personnes ont fait état d'une certaine confusion quant aux critères d'admissibilité ou au processus décisionnel.

Thème 6 : Gouvernance, politiques et autorité des Premières Nations

Plusieurs réponses portaient sur des enjeux structurels et stratégiques. Certaines personnes ont réclamé une participation accrue des Premières Nations dans les processus d'approbation des levés d'arpentage et ont critiqué des mécanismes pouvant permettre la validation de levés sans le consentement de la

Première Nation concernée. D'autres ont recommandé l'élaboration de politiques types en matière d'arpentage afin de renforcer l'importance de réaliser les levés avant la conclusion de baux, d'ententes ou d'autres transactions foncières.

Thème 7 : Accès et rapidité du service

Quelques personnes ont mentionné de longs délais d'attente, des difficultés à trouver du personnel disponible et des retards dans les réponses concernant le financement ou la réalisation des levés d'arpentage. Un meilleur accès et une prestation plus rapide des services ont été identifiés comme des améliorations nécessaires.

Thème 8 : Satisfaction à l'égard du programme ou absence de suggestions

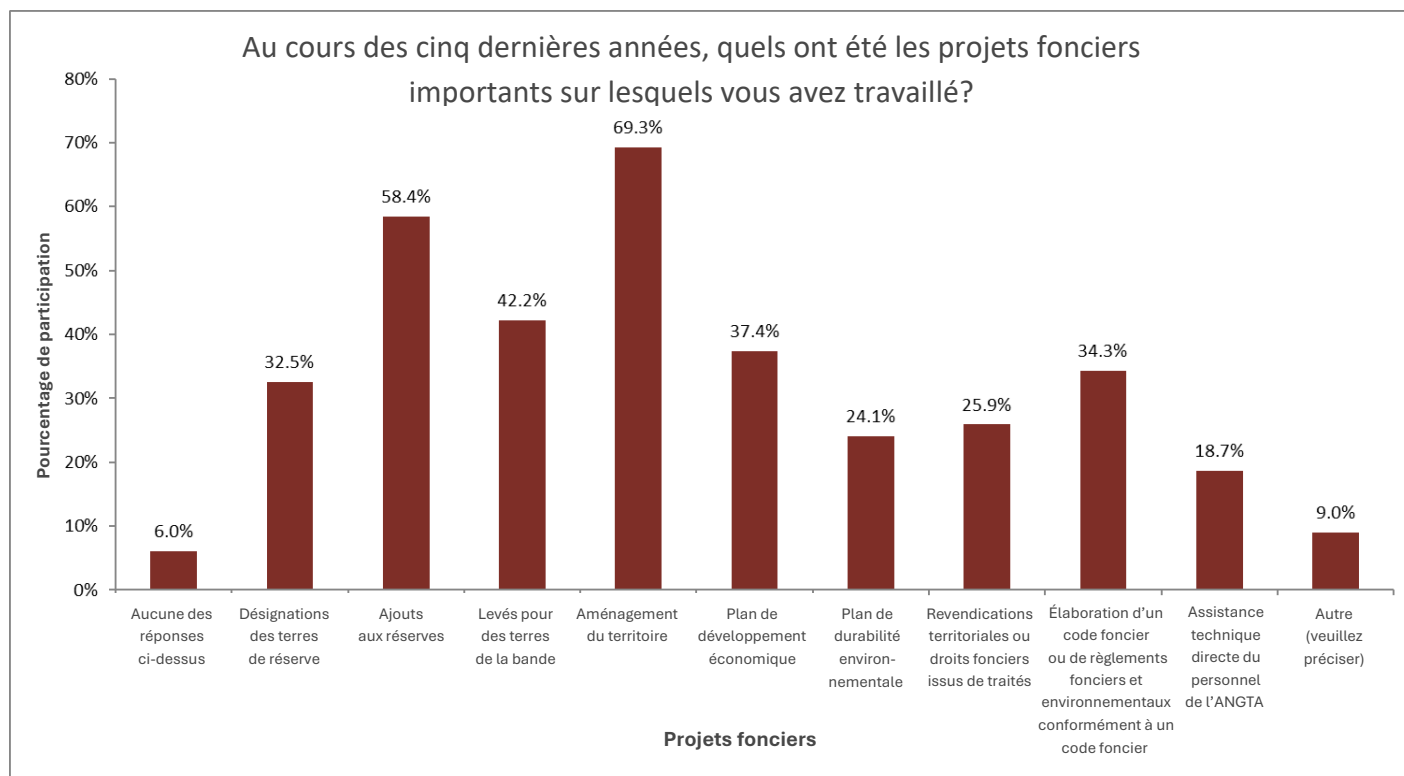
Une partie des répondantes et répondants ont indiqué être satisfaits du programme, ont mentionné qu'il répondait bien à leurs besoins ou n'avaient aucune suggestion particulière à formuler pour le moment.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses suggèrent que les améliorations à apporter au programme d'arpentage devraient principalement porter sur le renforcement de la formation, un financement accru et plus flexible, le développement des capacités organisationnelles, la formation d'un plus grand nombre d'arpenteurs autochtones, une meilleure communication des programmes et un renforcement de l'autorité des Premières Nations dans les processus d'arpentage.

QUATRIÈME PARTIE COMPÉTENCES À AMÉLIORER ET BESOINS DE FORMATION

Q42 : Au cours des cinq dernières années, quels ont été les projets fonciers importants sur lesquels vous avez travaillé? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 166 (93,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Aménagement du territoire : 115 (69,3 %)
- Ajouts aux réserves (AR) : 97 (58,4 %)
- Levés d'arpentage pour des terres de la bande : 70 (42,2 %)
- Plan de développement économique : 62 (37,3 %)
- Élaboration d'un code foncier ou de règlements fonciers et environnementaux conformément à un code foncier : 57 (34,3 %)
- Désignations des terres de réserve : 54 (32,5 %)
- Revendications territoriales ou droits fonciers issus de traités (DFIT) : 43 (25,9 %)
- Plan de durabilité environnementale : 40 (24,1 %)
- Assistance technique directe du personnel de l'ANGTA : 31 (18,7 %)
- Autre (veuillez préciser) : 15 (9,0 %)
- Aucune des réponses ci-dessus : 10 (6,0 %)

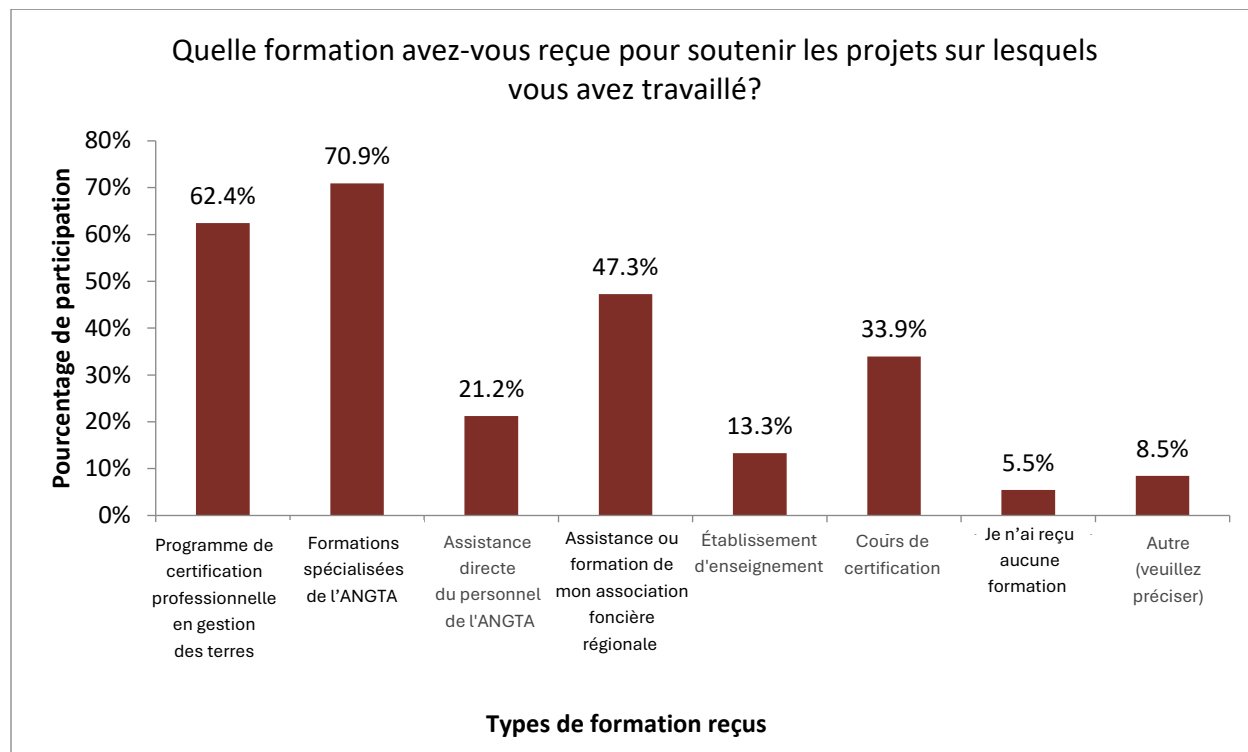
Les résultats montrent que l'aménagement du territoire et les ajouts aux réserves constituent les projets d'envergure les plus courants menés au cours des cinq dernières années. Les levés d'arpentage pour des terres de la bande et la planification du développement économique représentent également des domaines d'activité importants. Environ le tiers des personnes sondées ont participé à l'élaboration de codes fonciers et à la désignation de terres de réserve, ce qui témoigne de progrès continus en matière de gouvernance et de réglementation au sein des communautés.

Quinze (9,0 %) personnes ont choisi «Autre». Ces réponses mettent en évidence plusieurs autres domaines de projet :

- **Études environnementales et techniques** : Évaluations environnementales de sites (ESE), évaluations archéologiques, études d'impact environnemental, examens de la planification de la gestion des eaux pluviales, plans directeurs de cimetière et initiatives de plantation d'arbres
- **Travaux de cartographie et de géomatique** : Projets de cartographie et initiatives LiDAR destinés à soutenir l'aménagement et la gestion des terres
- **Planification globale et planification des immobilisations** : Planification globale du développement des communautés et études sur la gestion des terres ou la planification des immobilisations
- **Création d'un bureau et d'un service des terres** : Création d'un bureau des terres à partir de zéro et obtention d'un soutien pour la mise en place d'un service des terres
- **Instruments fonciers et activités de registre** : Rédaction et enregistrement de permis et de baux, établissement de titres, gestion des instruments fonciers ainsi que travaux liés aux successions
- **Mises à jour de la politique et de la législation** : Mises à jour des politiques foncières et améliorations de la gouvernance liées à l'administration des terres
- **Formation et renforcement des capacités** : Formation en AR, formation pour devenir gestionnaire des terres et acquisition de connaissances liées aux désignations de terres et aux processus des administrateurs des terres de réserve

Dans l'ensemble, les résultats démontrent que l'implication dans les projets liés aux terres est vaste et multidimensionnelle. Si l'aménagement du territoire et l'AR prédominent sur le plan quantitatif, les réponses «Autres» mettent en évidence un engagement important dans la gestion de l'environnement, les technologies de cartographie, le développement de la gouvernance, la modernisation administrative et les efforts de renforcement des capacités au sein des communautés.

Q43: Quelle formation avez-vous reçue pour soutenir les projets sur lesquels vous avez travaillé? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 165 (92,7 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Formations spécialisées de l'ANGTA : 117 (70,9 %)
- Programme de certification professionnelle en gestion des terres (PCPGT) : 103 (62,4 %)
- Assistance ou formation de mon association foncière régionale : 78 (47,3 %)
- Cours de certification : 56 (33,9 %)
- Assistance directe du personnel de l'ANGTA : 35 (21,2 %)
- Établissement d'enseignement : 22 (13,3 %)
- Autre (veuillez préciser) : 14 (8,5 %)
- Je n'ai reçu aucune formation : 9 (5,5 %)

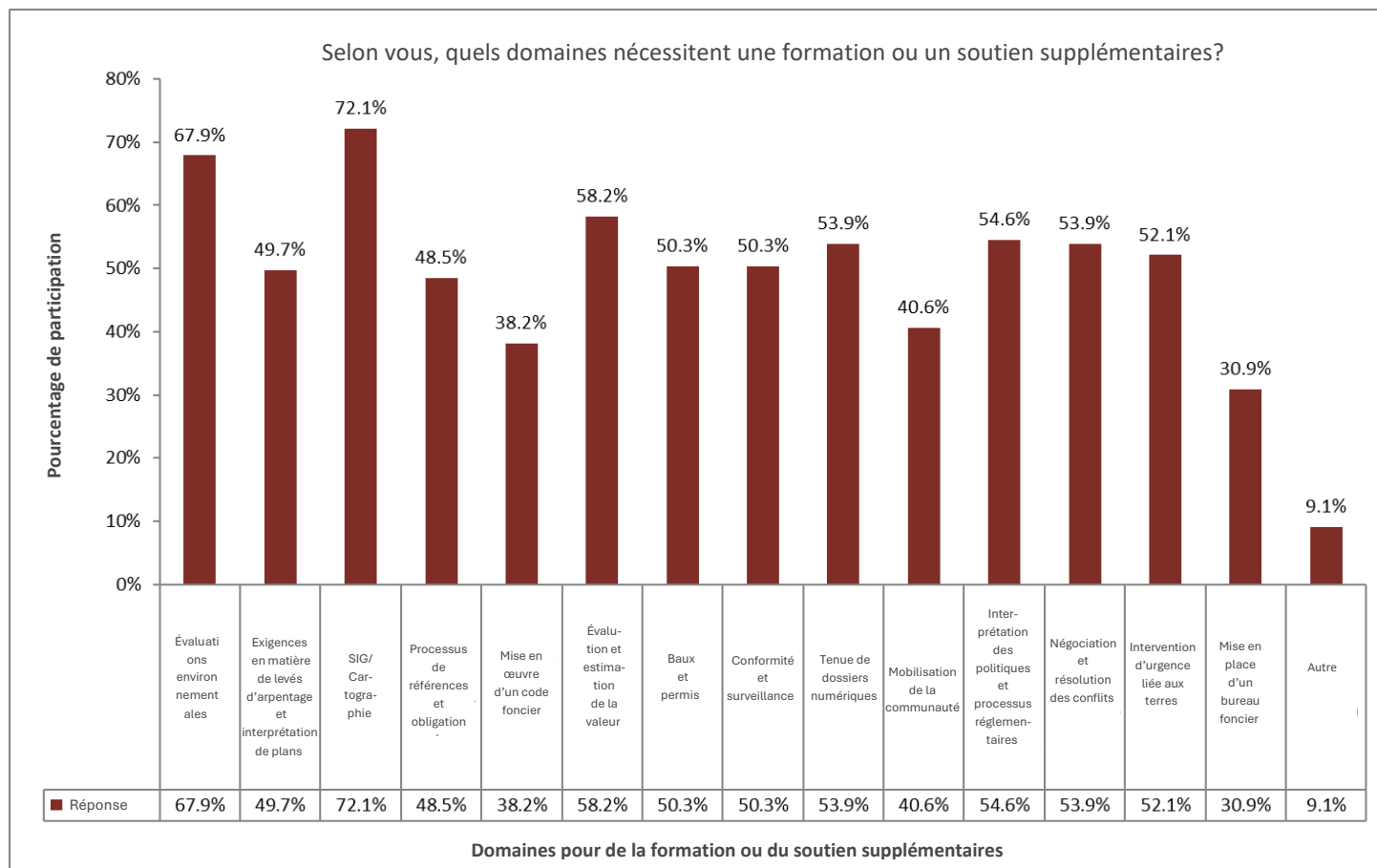
Les résultats montrent que les formations spécialisées de l'ANGTA ainsi que le PCPGT constituent les principales voies suivies pour de la formation. Près de la moitié des personnes sondées ont également indiqué avoir reçu du soutien ou de la formation de la part de leur association régionale de gestion des terres, ce qui met en évidence l'importance des réseaux régionaux pour renforcer les capacités. Un tiers a suivi des cours de certification, tandis que des proportions plus faibles ont déclaré avoir reçu un appui direct du personnel de l'ANGTA ou avoir suivi une formation dans un établissement d'enseignement. Seules 5,5 % des personnes ont affirmé n'avoir reçu aucune formation.

Quatorze (8,5 %) personnes ont choisi «Autre». Leurs explications mettent en évidence d'autres parcours de formation :

- **Autres formations de l'ANGTA ou spécifiques au PGTER** : Formation sur les ajouts aux réserves et la création de réserves, compréhension des rôles et des responsabilités dans le cadre du régime de gestion des terres du PGTER et enseignement fondé sur divers guides pratiques (p. ex. Guide pratique de la désignation des terres de réserve et Guide pratique sur les baux commerciaux)
- **Programmes d'études postsecondaires et diplômes** : Maîtrise en urbanisme et aménagement du territoire, programme de diplôme d'agent des terres (Olds College), diplôme en gestion des terres autochtones du Cambrian College
- **Formation municipale et sectorielle** : Formation en aménagement du territoire, développement économique dans les réserves, formation en fiscalité et ancien programme de formation en gestion des terres de SAC
- **Formation en SIG et perfectionnement technique** : Formation en systèmes d'information géographique (SIG) offerte par des firmes privées (par exemple, Urban Systems Ltd.) ainsi que diverses formations liées à l'arpentage
- **Perfectionnement professionnel informel et continu** : Séances d'information, formations suivies dès qu'elles sont proposées et démarches de perfectionnement professionnel en cours (par exemple, un processus de reconnaissance des acquis et des compétences menant au PCPGT)

Dans l'ensemble, les résultats démontrent que les parcours de formation sont variés et multidimensionnels. Bien que les formations offertes par l'ANGTA et le PCPGT constituent le principal fondement du perfectionnement professionnel dans ce domaine, de nombreuses personnes sondées complètent ces formations par des études postsecondaires, des formations spécialisées du secteur municipal, des cours en SIG et techniques connexes, ainsi que par diverses occasions de perfectionnement professionnel informel.

Q44 : Selon vous, quels domaines nécessitent une formation ou un soutien supplémentaires?
(Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 165 (92,7 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- SIG/Cartographie : 119 (72,1 %)
- Évaluations environnementales : 112 (67,9 %)
- Évaluation et estimation de la valeur : 96 (58,2 %)
- Interprétation des politiques et processus réglementaires : 90 (54,6 %)
- Tenue de dossiers numériques : 89 (53,9 %)
- Négociation et résolution des conflits : 89 (53,9 %)
- Intervention d'urgence liée aux terres : 86 (52,1 %)
- Baux et permis : 83 (50,3 %)
- Conformité et surveillance : 83 (50,3 %)
- Exigences en matière de levés d'arpentage et interprétation de plans : 82 (49,7 %)
- Processus de références et obligation de consultation : 80 (48,5 %)
- Mobilisation de la communauté : 67 (40,6 %)
- Mise en œuvre d'un code foncier (le cas échéant) : 63 (38,2 %)
- Mise en place d'un bureau foncier : 51 (30,9 %)
- Autre (veuillez préciser) : 15 (9,1 %)

Les résultats montrent que les systèmes d'information géographique (SIG), la cartographie et les évaluations environnementales sont les domaines pour lesquels les besoins de formation supplémentaire sont les plus souvent mentionnés. Une forte demande est également observée pour ce qui est des évaluations et estimations foncières, de l'interprétation de la réglementation, de la gestion numérique des dossiers, de la négociation et de la résolution de conflits. Dans l'ensemble, les réponses révèlent des besoins importants de perfectionnement, tant dans les compétences techniques que dans les compétences liées à la gouvernance et à l'administration des terres.

Quinze (9,1 %) personnes ont choisi «Autre». Leurs explications mettent en évidence plusieurs autres priorités en matière de formation :

- **Diligence raisonnable et processus de développement** : Formation portant sur les exigences de diligence raisonnable dans le cadre de projets de développement et de planification de lotissements, afin d'appuyer l'aménagement futur des terres et l'optimisation des infrastructures
- **Formation sur place et à l'intention des personnes à des postes de direction** Demandes visant la prestation de formations de l'ANGTA directement auprès des chefs et des membres des conseils ainsi que d'autres membres du personnel administratif, dans le but de renforcer une compréhension commune des enjeux liés à la gouvernance des terres
- **Formation spécialisée sur les baux et les biens immobiliers matrimoniaux** : Besoins de formation sur les baux de titulaire de l'intérêt individuel, les biens immobiliers matrimoniaux (BIM) et l'élaboration ou l'application des règlements administratifs
- **Formation en matière d'environnement et spécifique aux évaluations environnementales de site** : Formation permettant d'approuver ou de valider des évaluations environnementales de site (EES), d'approfondir des connaissances sur les processus d'assainissement environnemental (y compris pour des terres visées par des droits fonciers issus de traités) de mieux comprendre les enjeux liés à la qualité de l'eau et à la planification foncière en situation d'urgence.
- **Compétences techniques et équipements** : Formation sur l'impression de cartes grand format, le repérage des bornes d'arpentage et l'utilisation pratique d'outils SIG
- **IA et outils émergents** : Intérêt pour des formations portant sur l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle afin de soutenir les fonctions de gestion des terres.
- **Compétences administratives et soutien juridique** : Formation en assistance juridique, en tenue de livres, en aide à la production de rapports et en préparation liée à la certification

Dans l'ensemble, les résultats démontrent une forte demande de compétences techniques avancées (notamment en SIG et en évaluation environnementale), de compétences réglementaires et de formation opérationnelle pratique, ainsi qu'un intérêt croissant pour les outils d'intelligence artificielle et le renforcement des capacités axé sur la gouvernance.

Q45 : Rencontrez-vous des difficultés ou des obstacles pour accéder à la formation? If so, please specify them.

Au total, 166 (93,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Non : 106 (63,9 %)
- Oui : 60 (36,1 %)

Les réponses ouvertes des 60 personnes qui ont choisi «Oui» ont été examinées et regroupées en catégories thématiques.

Thème 1 : Contraintes financières

Les obstacles financiers constituent le thème dominant. De nombreuses personnes ont évoqué le manque de financement, des budgets de formation limités, la diminution des allocations de financement ou encore les plafonds imposés par les services des finances pour les dépenses liées aux déplacements et au perfectionnement professionnel. D'autres ont fait remarquer que, même lorsque les coûts de formation sont subventionnés, les politiques internes limitent le remboursement des dépenses ou restreignent le nombre de membres du personnel pouvant y participer. Des individus ont souligné que le financement accordé dans le cadre du PCPGT est limité et ne permet pas de répondre aux besoins de formation de l'ensemble du personnel qui en aurait besoin.

Thème 2 : Contraintes de temps et charge de travail

Un nombre important de personnes sondées ont cité le manque de temps comme principal obstacle. Les commentaires faisaient état de charges de travail élevées, de la supervision de plusieurs services à la fois, de réunions et de sessions de formation qui se chevauchent, d'un manque de personnel et de la difficulté à se libérer des responsabilités quotidiennes. Dans les bureaux fonciers de petite taille ou gérés par une seule personne, des personnes ont indiqué que participer à une formation les obligeait à consacrer du temps personnel ou à s'absenter du bureau sans pouvoir être remplacés.

Thème 3 : Contraintes liées aux déplacements, à la géographie et à l'éloignement

Des barrières géographiques ont été fréquemment mentionnées. Les personnes sondées ont mentionné les coûts élevés liés aux déplacements, les longues distances à parcourir pour accéder aux aéroports, les risques associés aux déplacements en période hivernale, l'éloignement des communautés ainsi que la difficulté à participer à des formations en personne. Certains individus ont indiqué ne pas prendre l'avion ou avoir des responsabilités familiales qui limitent leur capacité à s'absenter pour de longues périodes. Plusieurs ont souligné que la formation en ligne était la seule option qui s'offrait à elles.

Thème 4 : Leadership et soutien organisationnel

Certaines personnes sondées ont fait part d'un soutien restreint de la part des chefs et des membres de conseils, des services des ressources humaines ou de la direction dans l'approbation ou la priorisation des activités de formation. Quelques personnes ont mentionné que les directions ne reconnaissaient pas

toujours la valeur de la formation en gestion des terres ou que l'approbation des déplacements peut être difficile à obtenir. D'autres ont évoqué des enjeux généraux de communication au sein de leur organisation, lesquels influencent l'accès aux possibilités de perfectionnement professionnel.

Thème 5 : Contraintes en matière de personnel et de capacité

Plusieurs commentaires ont mis en évidence le manque de personnel et la difficulté à trouver, au sein des communautés, des candidates et candidats intéressés ou disponibles pour suivre de la formation. Dans certains cas, des personnes ont indiqué que leur Première Nation ne disposait pas des ressources financières nécessaires pour financer des programmes de certification ou ne comptait pas suffisamment de personnel pour répartir la charge de travail lorsqu'un membre de l'équipe devait suivre en formation.

Thème 6 : Lacunes en matière de communication et de sensibilisation

Un nombre moindre de réponses ont fait état de difficultés de communication à propos des possibilités de formation, de critères d'admissibilité peu clairs, d'une diffusion limitée auprès des communautés non membres ou inuites, ou encore d'un manque de clarté sur la façon de s'inscrire.

Thème 7 : Accessibilité et circonstances personnelles

Quelques personnes ont évoqué des problèmes de santé, des difficultés de mobilité, des barrières linguistiques ou la nécessité de mettre en place des modèles de formation plus inclusifs afin de répondre aux différents besoins d'apprentissage.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses indiquent que les obstacles à la formation sont principalement d'ordre structurel plutôt que lié à la motivation. Les contraintes budgétaires, la charge de travail, l'isolement géographique et le manque de soutien organisationnel inégal constituent les principaux facteurs qui restreignent l'accès aux possibilités de perfectionnement professionnel au sein de la main-d'œuvre en gestion des terres.

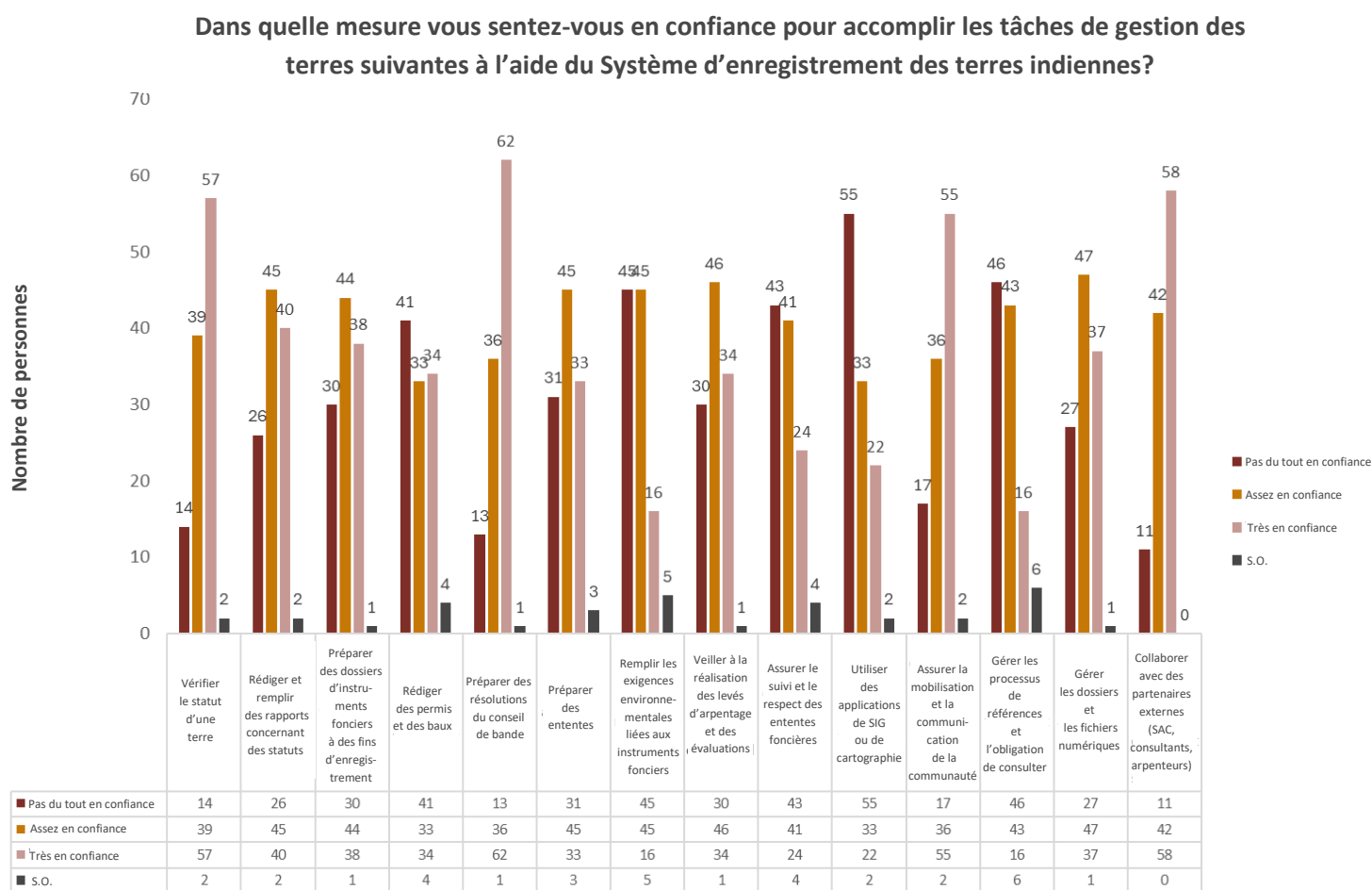
Q46 : Utilisez-vous le Système d'enregistrement des terres indiennes?

Au total, 166 (93,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 118 (71,1 %)
- Non : 48 (28,9 %)

La plupart des personnes sondées (71 %) ont déclaré utiliser le Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI), ce qui montre qu'il demeure un outil largement utilisé dans le domaine de la gestion des terres. Cependant, près du tiers (28,9 %) ont indiqué ne pas utiliser ce système, ce qui peut refléter des différences liées aux régimes fonciers, aux rôles et responsabilités ou aux exigences d'accès.

Q47 : Dans quelle mesure vous sentez-vous en confiance pour accomplir les tâches de gestion des terres suivantes à l'aide du Système d'enregistrement des terres indiennes?



Confiance pour accomplir des tâches de gestion des terres suivantes à l'aide du SETI

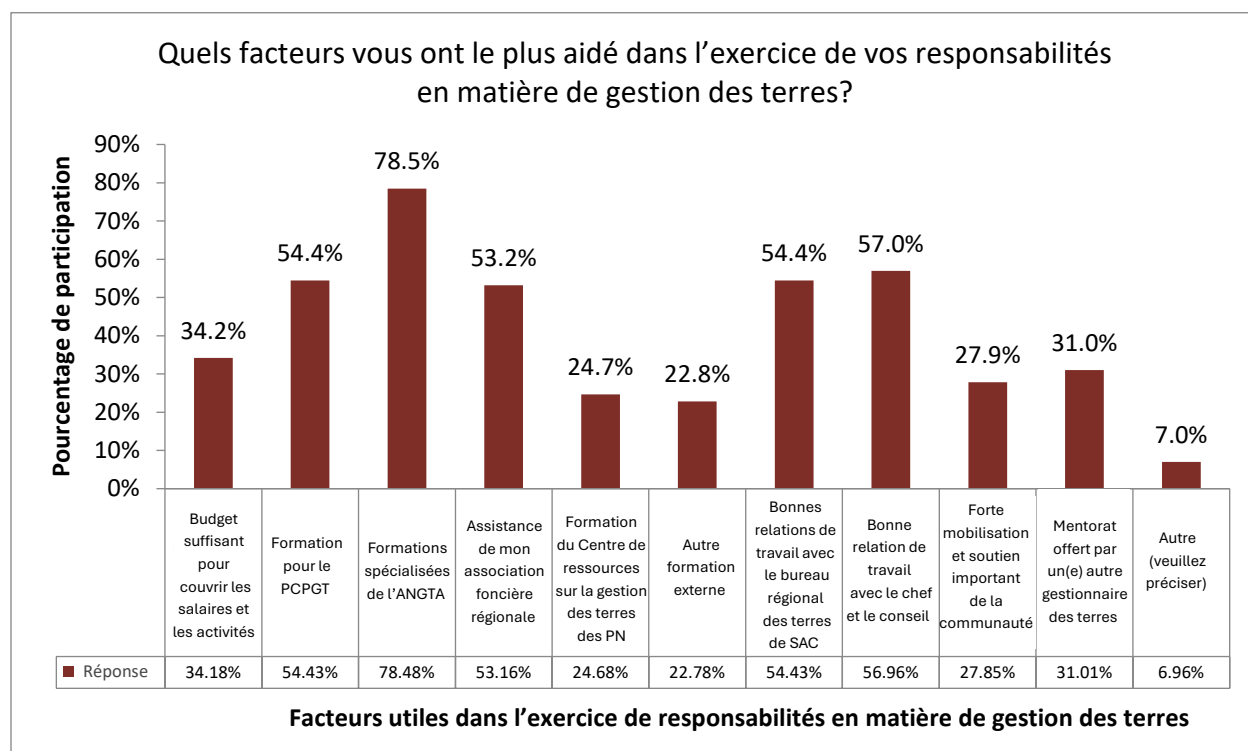
Au total, 113 (63,5 %) personnes ont répondu à cette question. Dans l'ensemble, la plupart des personnes sondées ont déclaré se sentir assez confiantes ou très confiantes dans leur utilisation du Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI) dans toute une série de tâches de gestion des terres. La confiance était particulièrement élevée pour des tâches comme la préparation de RCB, la vérification de statut foncier, la collaboration avec des partenaires externes et la mobilisation de communauté.

En revanche, les niveaux de confiance plus faibles ont été signalés pour les tâches techniques ou liées à la conformité, notamment l'utilisation d'applications de SIG ou de cartographie, le respect des exigences environnementales, les procédures de renvoi et d'obligation de consultation, ainsi que la surveillance de la conformité.

Ces résultats suggèrent que, bien que les répondantes et répondants soient généralement à l'aise avec le SETI pour les fonctions administratives de base, il existe des lacunes importantes en matière de

capacités techniques, de connaissances environnementales, de SIG et de conformité qui pourraient bénéficier de formations et de soutiens ciblés.

Q48 : Quels facteurs vous ont le plus aidé dans l'exercice de vos responsabilités en matière de gestion des terres? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 158 (88,8 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Formations spécialisées de l'ANGTA : 124 (78,5 %)
- Bonne relation de travail avec le chef et le conseil : 90 (57,0 %)
- Formation pour le PCPGT : 86 (54,4 %)
- Bonnes relations de travail avec le bureau régional des terres de SAC : 86 (54,4 %)
- Assistance de mon association foncière régionale : 84 (53,1 %)
- Budget suffisant pour couvrir les salaires et les activités : 54 (34,2 %)
- Mentorat offert par un(e) autre gestionnaire des terres : 49 (31,0 %)
- Forte mobilisation et soutien important de la communauté : 44 (27,9 %)
- Formation du Centre de ressources sur la gestion des terres des Premières Nations : 39 (24,7 %)
- Autre formation externe : 36 (22,8 %)
- Autre (veuillez préciser) : 11 (7,0 %)

Les résultats montrent que les formations spécialisées de l'ANGTA sont le facteur de soutien le plus fréquemment identifié, suivi par de solides relations de travail avec le chef et les membres du conseil, et les bureaux régionaux des terres de SAC. La formation dans le cadre du PCPGT et le soutien des

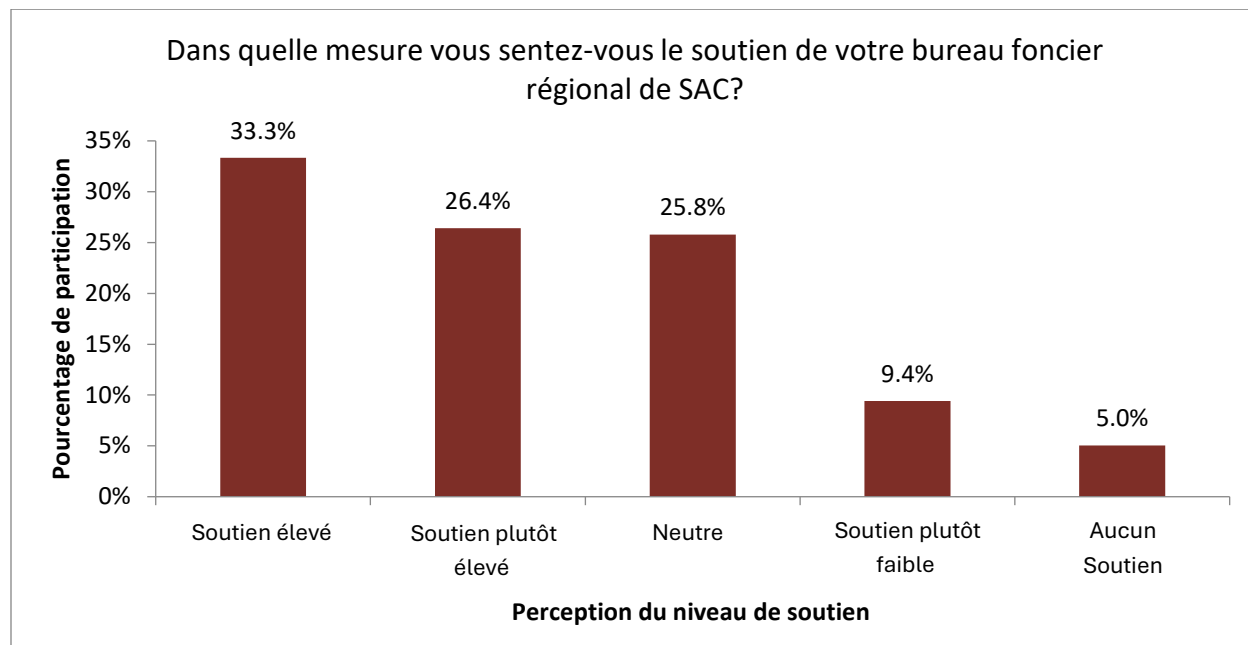
associations régionales de gestion des terres figurent également parmi les facteurs les plus souvent cités, ce qui souligne l'importance des parcours de formation formels et des partenariats institutionnels.

Onze (7,0 %) personnes ont choisi «Autre». Leurs explications mettent en évidence plusieurs autres facteurs :

- **Enseignement postsecondaire et professionnel** : Des personnes sondées ont mentionné que des études universitaires, une formation juridique et une formation en général étaient des atouts essentiels pour composer avec la complexité des enjeux liés à la gouvernance des terres.
- **Expérience intersectorielle et expérience auprès des instances décisionnelles** : L'expérience acquise dans les domaines de l'éducation, du développement communautaire, du développement économique ainsi que dans des fonctions-conseils auprès des dirigeants a été identifiée comme un fondement important pour l'exercice des responsabilités en gestion des terres.
- **Réseaux professionnels et relations avec les consultants** : Des relations de travail solides avec des consultants, des arpenteurs locaux, d'autres membres du personnel des terres ainsi que des réseaux de soutien régionaux (p. ex. OALA) ont été décrites comme particulièrement bénéfiques.
- **Initiatives de recherche et de projet** : La participation à des initiatives, comme des projets sur la santé des sols et sur des agroécosystèmes, a contribué au développement des capacités et des connaissances.
- **Formation virtuelle et continue** : La formation en mode virtuel ainsi que la participation au PCPGT ou à des formations spécialisées de l'ANGTA ont été jugées utiles pour renforcer les compétences actuelles.
- **Soutien individuel positif de la part de SAC** : La mention spécifique de conseillers en gestion des terres de SAC apportant leur soutien a mis en évidence l'impact de relations de travail interpersonnelles solides.

Dans l'ensemble, les résultats démontrent que les programmes de formation structurés (en particulier ceux offerts par l'ANGTA et le PCPGT), les relations solides en matière de gouvernance ainsi que le soutien des institutions régionales constituent des éléments centraux d'une gestion efficace des terres. Les réponses «Autre» mettent également en évidence l'importance de l'enseignement supérieur, des réseaux professionnels et de l'expérience interdisciplinaire dans le renforcement des capacités au sein des bureaux des terres.

Q49 : Dans quelle mesure vous sentez-vous le soutien de votre bureau foncier régional de SAC?

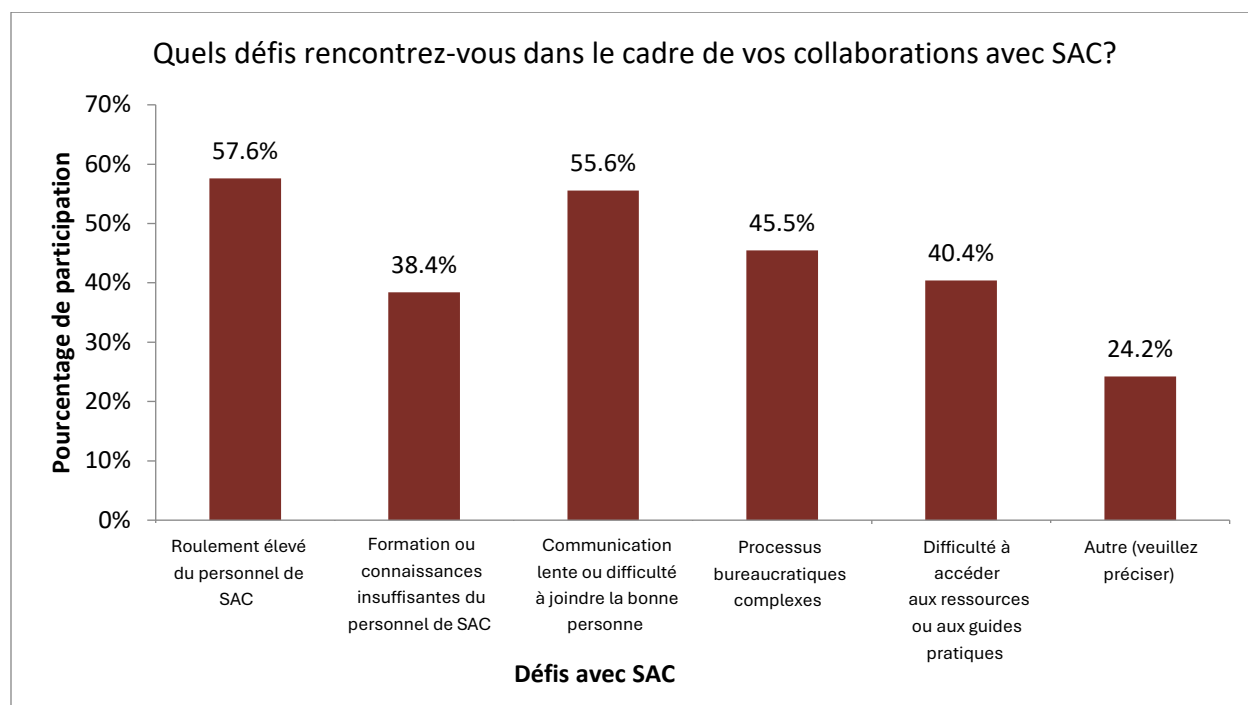


Au total, 159 (89,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Soutien élevé : 53 (33,3 %)
- Soutien plutôt élevé : 42 (26,4 %)
- Neutre : 41 (25,8 %)
- Soutien plutôt faible : 15 (9,4 %)
- Aucun soutien : 8 (5,0 %)

Dans l'ensemble, 59,8 % des personnes interrogées ont parlé d'un soutien élevé à plutôt élevé de la part de leur bureau régional des terres de SAC. Toutefois, près du quart des personnes ont fait état d'une expérience neutre, et 14,5 % ont déclaré se percevoir un soutien faible, voire aucun soutien, ce qui suggère des disparités au niveau du soutien selon les réalités régionales.

Q50 : Quels défis rencontrez-vous dans le cadre de vos collaborations avec SAC? (Choisissez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Au total, 99 (55,6 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Roulement élevé du personnel de SAC : 57 (57,6 %)
- Communication lente ou difficulté à joindre la bonne personne : 55 (55,6 %)
- Processus bureaucratiques complexes : 45 (45,5 %)
- Difficulté à accéder aux ressources ou aux guides pratiques : 40 (40,4 %)
- Formation ou connaissances insuffisantes du personnel de SAC : 38 (38,4 %)
- Autre (veuillez préciser) : 24 (24,2 %)

Les résultats montrent que le roulement du personnel et la lenteur des communications sont les défis les plus importants auxquels les personnes sont confrontées. La complexité bureaucratique et les difficultés d'accès aux ressources représentent également des obstacles opérationnels importants. Les préoccupations liées à une formation ou des connaissances insuffisantes du personnel de SAC mettent davantage en évidence les problèmes de capacité et d'uniformité dans la prestation des services de SAC.

Vingt-quatre (24,2 %) individus ont sélectionné «Autre». Ces réponses font ressortir plusieurs thèmes importants :

- **Lacunes en matière de communication et manque de clarté** : Plusieurs personnes ont exprimé leur confusion quant aux soutiens offerts par SAC. D'ailleurs, les réponses de SAC varient selon la personne contactée, et la communication interne au sein des bureaux de SAC semble limitée.

- **Collaboration limitée ou inexistante avec SAC** : Certaines personnes ont mentionné qu'elles ne collaboraient pas régulièrement avec SAC, que leur organisation fonctionne en vertu de la LGTPN ou d'un accord-cadre de GTPN, ou qu'elle n'a pas encore eu accès aux services de SAC.
- **Retards de traitement et lourdeur administrative** : Quelques réponses ont souligné que la lenteur de traitement, la réalisation de multiples étapes d'autorisation ou l'obligation pour le personnel des Premières Nations de réaliser certaines démarches pour SAC qui sont perçues comme étant plutôt de la responsabilité de SAC.
- **Contraintes de capacité au sein de SAC** : Quelques personnes ont fait état de personnel surchargé, d'un manque d'effectif ou d'un manque de coordination sectorielle au sein des bureaux de SAC.
- **Préoccupations liées à des rôles spécifiques (par exemple, les successions)** : Un petit nombre de commentaires ont mentionné certains secteurs de service, notamment des dossiers de succession fermés prématurément ou un suivi jugé insuffisant.
- **Incertitude ou connaissance limitée** : Quelques personnes ont indiqué qu'elles ne savaient pas comment SAC pourrait les aider ou manquaient d'expérience pour commenter.

Dans l'ensemble, les réponses «Autres» viennent étayer les constats quantitatifs, notamment en ce qui concerne les difficultés de communication, les capacités en personnel et la complexité administrative. Bien que de nombreux défis découlent de contraintes systémiques dans la prestation des services, certaines réponses reflètent également la variabilité de la mobilisation entre les modèles de gouvernance ou les rôles.

Q51 : Y a-t-il des domaines spécifiques de formation spécialisée qui devraient être prioritaires afin de combler des lacunes en matière de gestion des terres? (réponse ouverte)

Au total, 54 (30,3 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Saine gestion de l'environnement

Un thème récurrent et fortement présent concerne les besoins de formation en matière d'environnement. Des personnes ont mentionné des besoins liés à la surveillance environnementale et à la conformité réglementaire, aux évaluations environnementales de site (phases I à IV), aux études d'impact, à la gestion des eaux pluviales, à la protection des espèces en péril, à la protection des sources d'eau ainsi qu'à l'intendance environnementale de façon plus générale. Plusieurs ont également souligné l'importance d'intégrer les savoirs traditionnels aux approches environnementales occidentales et de renforcer la prise en compte de la protection de l'environnement dans les activités quotidiennes d'administration et de gestion des terres.

Thème 2 : SIG, cartographie et gestion des données

Les systèmes d'information géographique (SIG) et la gestion des données ont fréquemment été mentionnés comme des domaines où des besoins importants subsistent. Les personnes ont notamment fait référence à la cartographie pour les ajouts aux réserves (AR), au repérage des bornes d'arpentage, à

la gestion des données foncières pour la planification et la location de terres, ainsi qu'à l'utilisation de drones et d'autres outils techniques. Certaines personnes ont également souligné la nécessité d'améliorer les systèmes de gestion des données afin de faciliter l'accès à l'information requise pour la planification, l'arpentage et les transactions foncières.

Thème 3 : Gouvernance, cadre juridique et élaboration de politiques

De nombreuses réponses ont mis en évidence le besoin de renforcer la formation en matière de gouvernance et de droit, notamment une meilleure compréhension des codes fonciers, du régime de gestion des terres du PGETR, de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* (LGTPN), des pouvoirs prévus par la *Loi sur les Indiens*, des questions de compétence ainsi que de l'analyse des politiques. Plusieurs personnes ont aussi insisté sur l'importance d'acquérir des compétences liées à la rédaction et à l'application de lois, de règlements administratifs, de permis et d'autres instruments de gestion foncière. Enfin, d'autres ont réclamé davantage de formation en gouvernance à l'intention des chefs et des membres des conseils afin de favoriser une meilleure compréhension et un meilleur soutien des responsabilités liées à la gestion des terres.

Thème 4 : Compétences techniques en administration des terres

Certaines personnes ont exprimé le besoin d'obtenir une formation plus détaillée sur les baux, les permis, les transferts de terres, la vérification des charges et des intérêts enregistrés, les soumissions au Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI), les processus d'ajout aux réserves (AR), les transferts de parcelles, les successions et les permis d'utilisation des terres. D'autres ont fait part de leur frustration, estimant que les modèles seuls ne suffisaient pas et qu'une formation pratique, axée sur les processus, était nécessaire du début à la fin.

Thème 5 : Capacités, dotation en personnel et transition opérationnelle

Des préoccupations liées aux capacités ont également été soulevées. Des personnes ont évoqué la nécessité de pouvoir recruter et former du personnel, de renforcer les processus de «transfert de portefeuille» lors du passage d'une des terres par SAC vers une gestion communautaire, et d'améliorer l'accessibilité générale à la formation. D'autres ont suggéré d'élargir le PCPGT pour en faire un programme plus long ou de niveau universitaire afin de favoriser le développement durable des capacités professionnelles.

Thème 6 : Mobilisation des communautés et compétences intergouvernementales

Plusieurs réponses ont mis en évidence des besoins de formation en matière de mobilisation des communautés, de négociation, de consultation et d'établissement de relations avec les municipalités, les provinces et les ministères fédéraux. Certaines personnes ont insisté sur la nécessité de relier l'aménagement du territoire au logement, aux infrastructures et au développement économique, ainsi que d'améliorer la coordination entre les fonctions foncières et immobilières.

Thème 7 : Droit autochtone et fondements culturels

Bien que le nombre de réponses soit limité, celles-ci mettent en évidence la nécessité de formations axées sur les systèmes de gouvernance autochtones, les droits ancestraux et issus de traités, les principes de la DNUDPA, les principes PCAP, l'approche de la double perspective (Two-Eyed Seeing), les responsabilités foncières fondées sur les clans ainsi que les enseignements liés à l'intendance culturelle du territoire. Ces réponses témoignent d'un désir d'arrimer davantage les pratiques contemporaines de gestion des terres aux ordres juridiques autochtones et aux valeurs propres aux communautés.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses indiquent que les lacunes en matière de gestion des terres sont perçues comme multidimensionnelles. Les besoins prioritaires en matière de formation couvrent la protection de l'environnement, les SIG et les systèmes de données, l'autorité juridique et de gouvernance, les processus techniques d'administration des biens fonciers et la capacité organisationnelle. Les résultats suggèrent que les compétences techniques avancées et la formation de base en gouvernance, en particulier celles qui intègrent le droit autochtone et les principes d'intendance, sont considérées comme essentielles au renforcement de la capacité de gestion des terres dans les communautés.

CINQUIÈME PARTIE COMMENTAIRE SUR LA REFONTE DU PCPGT

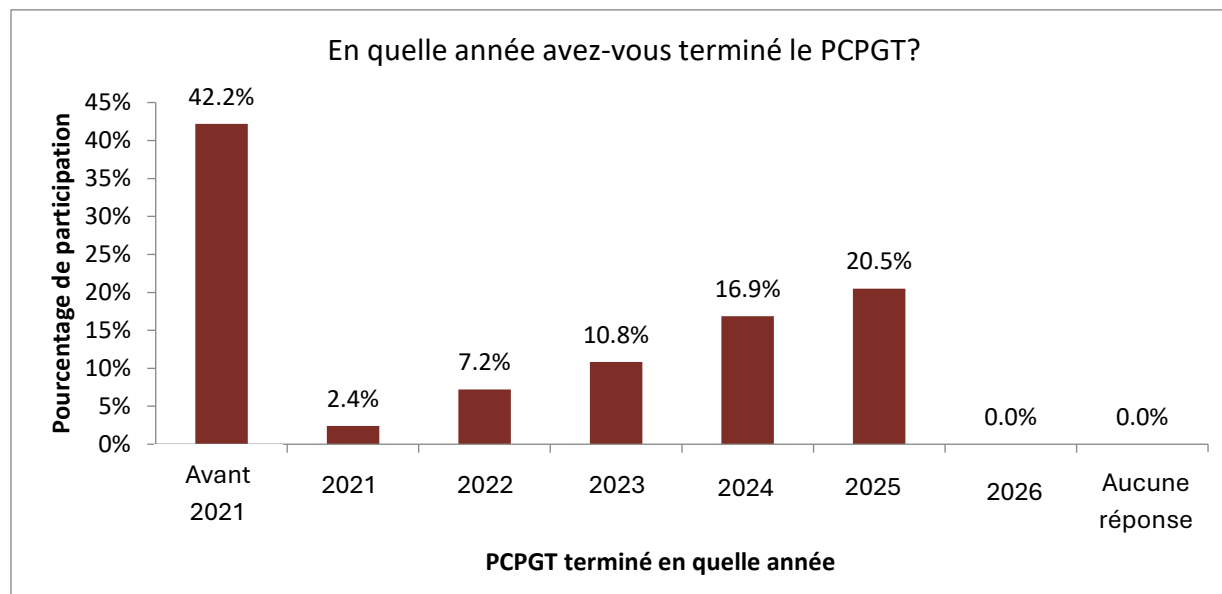
Q52 : Avez-vous terminé le Programme de certification professionnelle en gestion des terres (PCPGT)?

Au total, 155 (87,1 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui, j'ai terminé ma certification : 82 (52,9 %)
- Je termine actuellement ma certification : 19 (12,3 %)
- Non : 54 (34,8 %)

Dans l'ensemble, 65 % des répondants ont terminé ou sont en train de terminer la certification du PCPGT, alors qu'un peu plus du tiers n'ont pas terminé le programme.

Q53 : En quelle année avez-vous terminé le PCPGT?



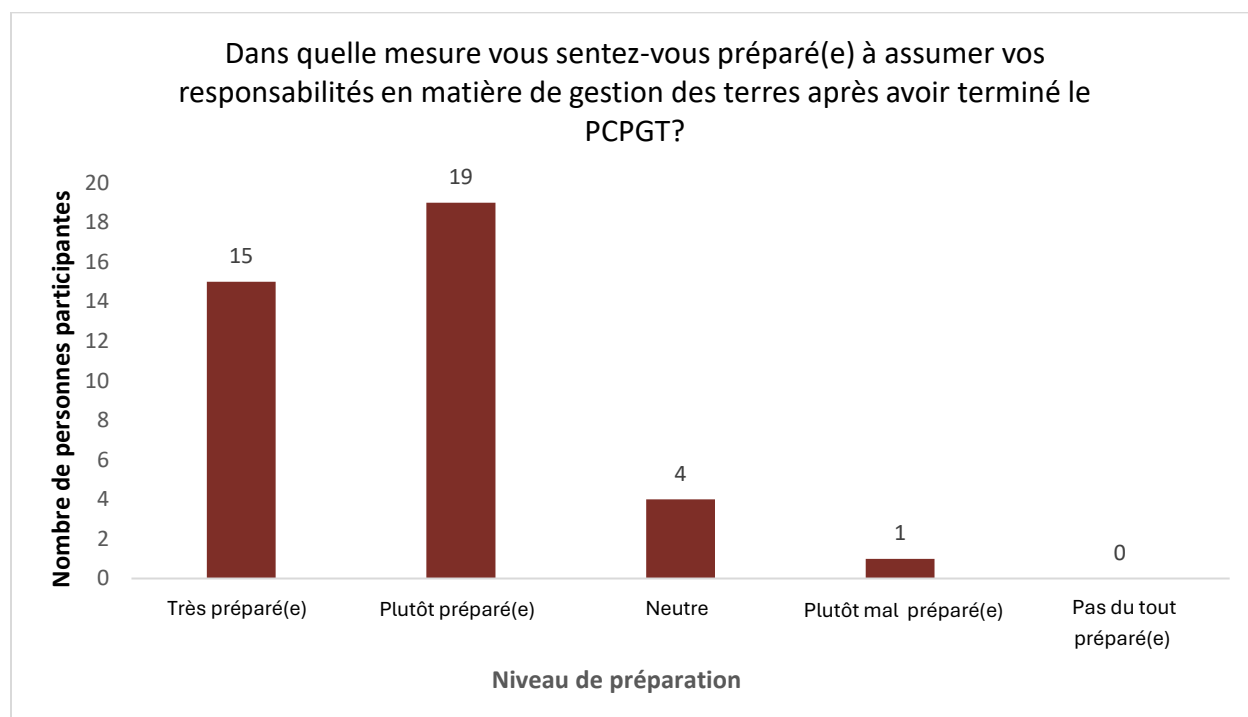
Au total, 82 (52,9 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Avant 2021 : 35 (42,2 %)
- 2021 : 2 (2,4 %)
- 2022 : 6 (7,2 %)
- 2023 : 9 (10,8 %)
- 2024 : 14 (16,9 %)
- 2025 : 17 (20,5 %)
- 2026 : 0 (0,00 %)
- Aucune des réponses ci-dessus : 0 (0,00 %)

La plupart des personnes interrogées ont suivi et terminé le PCPGT avant 2021. Toutefois, les taux de participation ont augmenté ces dernières années, 48,2 % des participants ayant obtenu leur certification entre 2023 et 2025, ce qui témoigne d'une participation soutenue et croissante au programme.

Pour les questions 54 à 66, les pourcentages sont calculés à partir d'un maximum possible de 48 réponses.

Q54 : Dans quelle mesure vous sentez-vous préparé(e) à assumer vos responsabilités en matière de gestion des terres après avoir terminé le PCPGT? Plutôt mal préparé(e), Pas du tout préparé(e))

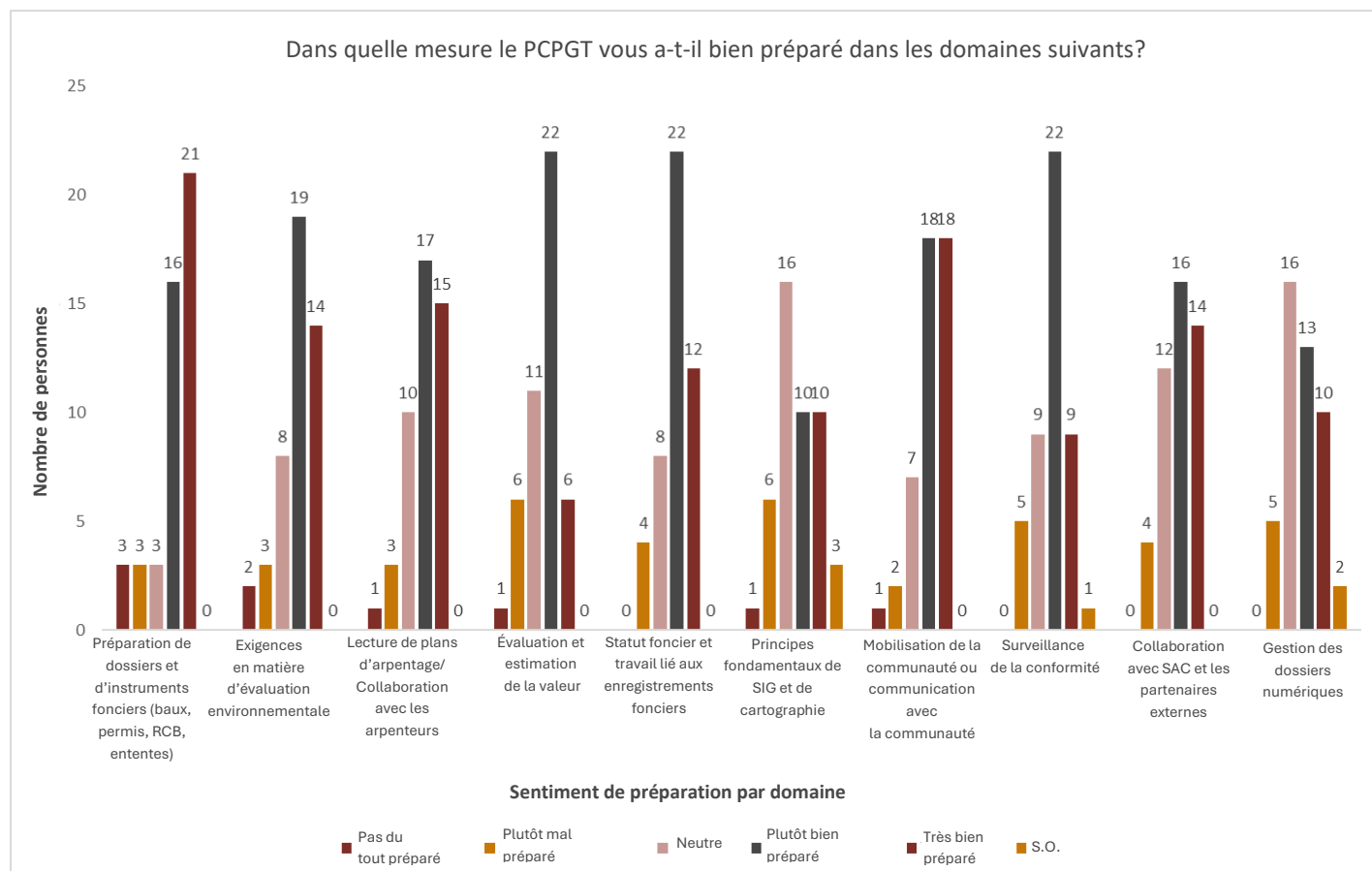


Au total, 39 (81,3 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Pas du tout préparé(e) : 0 (0,0 %)
- Plutôt mal préparé(e) 1 (2,6 %)
- Neutre : 4 (10,2 %)
- Plutôt préparé(e) 19 (48,7 %)
- Très préparé(e) 15 (38,4 %)

La plupart des personnes sondées ont déclaré se sentir plutôt bien préparées ou très bien préparées après avoir suivi et terminé le PCPGT. Une seule personne a indiqué se sentir plutôt mal préparée, et aucune n'a déclaré ne pas se sentir du tout préparée, ce qui suggère que les personnes diplômées du programme ont globalement le sentiment d'être bien préparées.

Q55 : Dans quelle mesure le PCPGT vous a-t-il bien préparé dans les domaines suivants?



Au total, 46 (95,8 %) personnes ont répondu à cette question. Dans l'ensemble, les personnes sondées se sont généralement estimées bien préparées dans la plupart des domaines de compétence, la majorité d'entre elles ayant coché «Plutôt préparé(e)» ou «Très préparé(e)» dans presque toutes les catégories. Le sentiment de préparation était particulièrement élevé dans les domaines suivants :

- Mobilisation de la communauté ou communication avec la communauté (catégorie ayant obtenu le haut taux de satisfaction)
- Préparation de dossiers et d'instruments fonciers (baux, permis, RCB, ententes)
- Lecture de plans d'arpentage/Collaboration avec les arpenteurs
- Statut foncier et travail lié aux enregistrements fonciers

Le sentiment d'être préparé(e) a également été rapporté en ce qui concerne la collaboration avec SAC et les partenaires externes, les exigences en matière d'évaluation environnementale et le contrôle de la conformité, car la plupart des personnes sondées ont révélé se sentir «Plutôt préparé(e)» ou «Très préparé(e)».

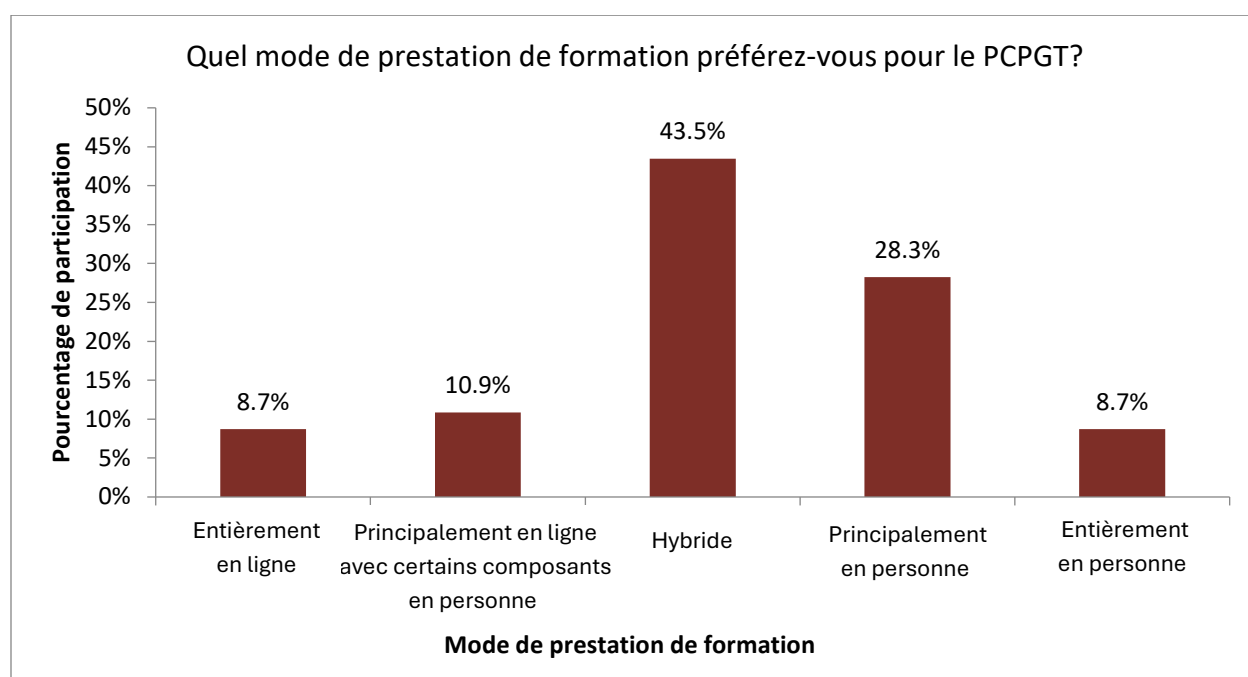
Les domaines ayant suscité davantage de réponses neutres ou affichant des niveaux de préparation légèrement plus faibles comprennent :

- Évaluation et estimation de la valeur

- Principes fondamentaux de SIG et de cartographie
- Gestion des dossiers numériques

Ces domaines ont recueilli une proportion plus élevée de réponses «Neutre» ou «Plutôt mal préparé(e)» que les autres compétences, ce qui suggère qu'il est possible de renforcer davantage les composantes techniques du programme. Dans l'ensemble, le graphique montre que le PCPGT est considéré comme offrant une solide préparation aux fonctions essentielles de la gestion des terres, en particulier en matière de compétences administratives, de mobilisation et de transactions foncières, tout en présentant des possibilités d'améliorer la spécialisation technique dans des domaines, notamment les SIG et les évaluations foncières.

Q56 : Quel mode de prestation de formation préférez-vous pour le PCPGT?



Au total, 46 (95,8 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Entièrement en ligne (virtuel) : 4 (8,7 %)
- Principalement en ligne avec certains composants en personne : 5 (10,9 %)
- Hybride (un mélange équilibré de prestation en personne et en ligne) : 20 (43,5 %)
- Principalement en personne : 13 (28,3 %)
- Entièrement en personne : 4 (8,7 %)

Le mode de prestation le plus privilégié est le modèle hybride, suivi de près par une formation principalement en personne. Un plus petit nombre de personnes ont indiqué préférer des formats entièrement en ligne ou entièrement en personne, ce qui suggère qu'une approche mixte pourrait mieux répondre aux besoins.

Q57 : Veuillez expliquer la raison de votre préférence. (réponse ouverte)

Au total, 37 personnes ont fourni une explication à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Valeur de l'enseignement en personne et de l'interaction

Le thème le plus souvent mentionné concerne les avantages de la formation en personne. De nombreuses personnes ont indiqué apprendre mieux en personne, décrivant ce mode de prestation comme plus interactif, plus stimulant et plus propice aux échanges et aux discussions. Les participantes et participants ont souligné une meilleure assimilation de la matière, une concentration accrue ainsi que la possibilité de poser des questions en temps réel. Plusieurs ont également indiqué que les environnements de formation en ligne peuvent être source de distractions et rendent plus difficile un engagement complet envers le contenu présenté.

Thème 2 : Réseautage et soutien entre pairs

Un thème étroitement lié au précédent concerne l'importance du réseautage. Les personnes sondées ont fréquemment souligné la valeur des occasions de créer des liens avec d'autres gestionnaires des terres, d'échanger sur leurs expériences et de développer des réseaux de soutien entre pairs qui se prolongent au-delà du programme. Les séances en personnes ont été décrites comme particulièrement avantageuses pour établir des relations professionnelles, favoriser le partage de ressources et encourager la collaboration à long terme.

Thème 3 : Flexibilité pour concilier les responsabilités professionnelles et familiales

Parallèlement, de nombreuses personnes ont souligné l'importance de la flexibilité. Les composantes offertes en ligne ont été décrites comme essentielles pour les personnes travaillant à temps plein, vivant dans des communautés éloignées ou devant concilier leurs responsabilités familiales. Les participantes et participants ont fait remarquer que les formats entièrement en personne entraînent souvent des absences prolongées du bureau, ce qui n'est pas toujours envisageable en raison de la charge de travail, des exigences liées au chef et au conseil ou d'une capacité limitée en matière de dotation.

Thème 4 : Préférence pour une prestation hybride

Un nombre important de réponses se sont explicitement prononcées en faveur d'un mode de prestation hybride. Les personnes sondées ont décrit ce modèle comme offrant «le meilleur des deux mondes», alliant le réseautage et les interactions en personnes à la flexibilité du format en ligne, ce qui leur permet de continuer à travailler tout en restant présents auprès de leur famille. D'autres ont indiqué que les courtes sessions en personnes associées à des cours en ligne fonctionnaient bien et devaient être maintenues.

Thème 5 : Accessibilité et contraintes liées aux déplacements

Les contraintes de déplacement ont également été mentionnées comme un facteur influençant les préférences en matière de mode de prestation. Les personnes sondées ont évoqué l'éloignement

géographique, les difficultés associées aux déplacements en milieu rural (particulièrement en hiver), la crainte de prendre l'avion ainsi que les coûts et le temps liés aux déplacements. Les composantes offertes en ligne ont été perçues comme essentielles pour assurer un accès équitable à la formation aux personnes qui ne peuvent pas se déplacer facilement.

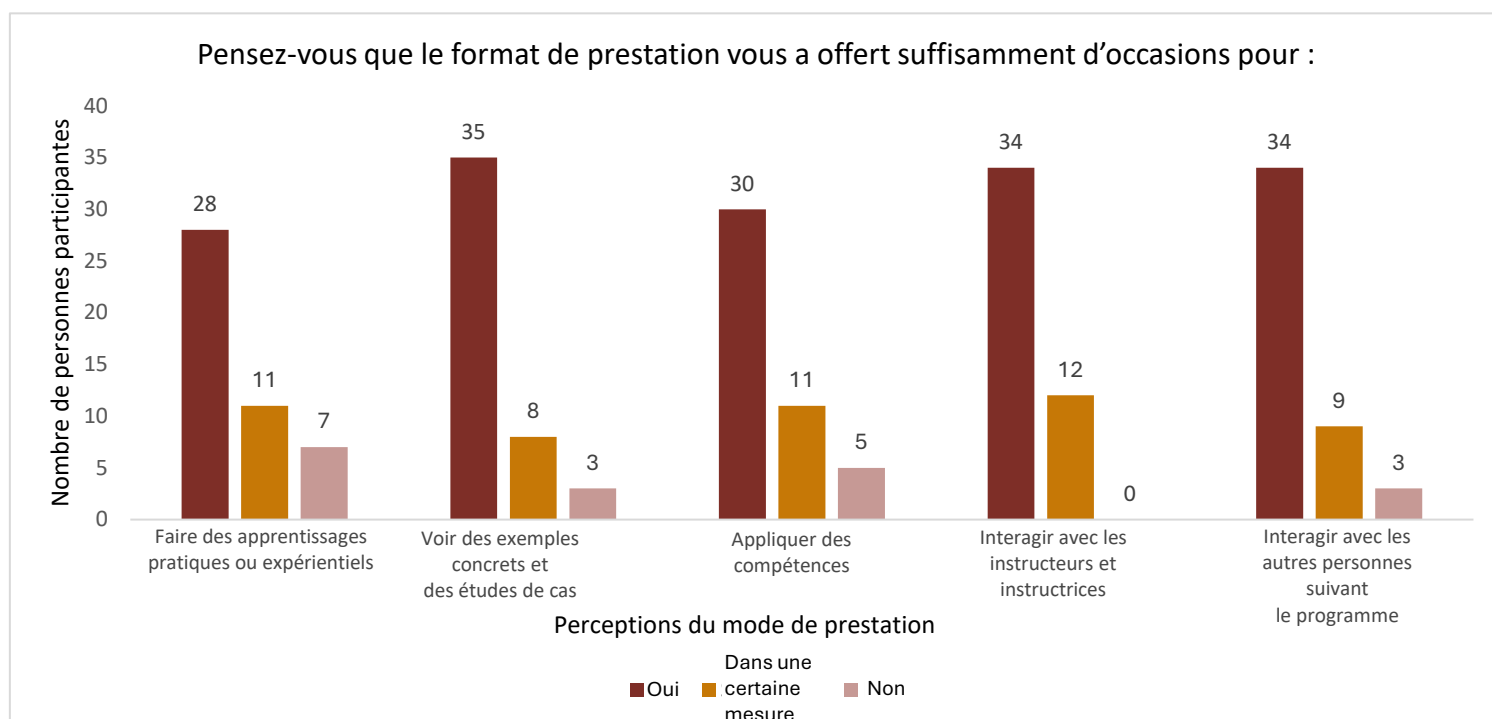
Thème 6 : Considérations opérationnelles et structure du programme

Un plus petit nombre de réponses ont fait référence à des considérations plus générales liées à la structure du programme, notamment sa durée, la gestion de la charge de travail pendant la formation ainsi que l'efficacité du modèle de prestation actuel. Certaines personnes ont estimé qu'une durée d'un an était insuffisante, tandis que d'autres ont indiqué que la structure actuelle leur permettait de concilier efficacement leurs responsabilités professionnelles et leurs études.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses indiquent que, si la formation en personne est très appréciée pour favoriser les interactions et le réseautage, la flexibilité est tout aussi essentielle. De nombreuses personnes considèrent que le mode de prestation hybride est l'approche la plus pratique et la plus efficace, car elle permet de concilier perfectionnement professionnel, exigences opérationnelles et responsabilités personnelles.

Q58 : Maintenant que vous avez terminé le programme, pensez-vous que le format de prestation vous a offert suffisamment d'occasions pour : 1) Faire des apprentissages pratiques ou expérientiels, 2) Voir des exemples concrets et des études de cas, 3) Appliquer des compétences, 4) Interagir avec les instructeurs et instructrices, 5) Interagir avec les autres personnes suivant le programme.

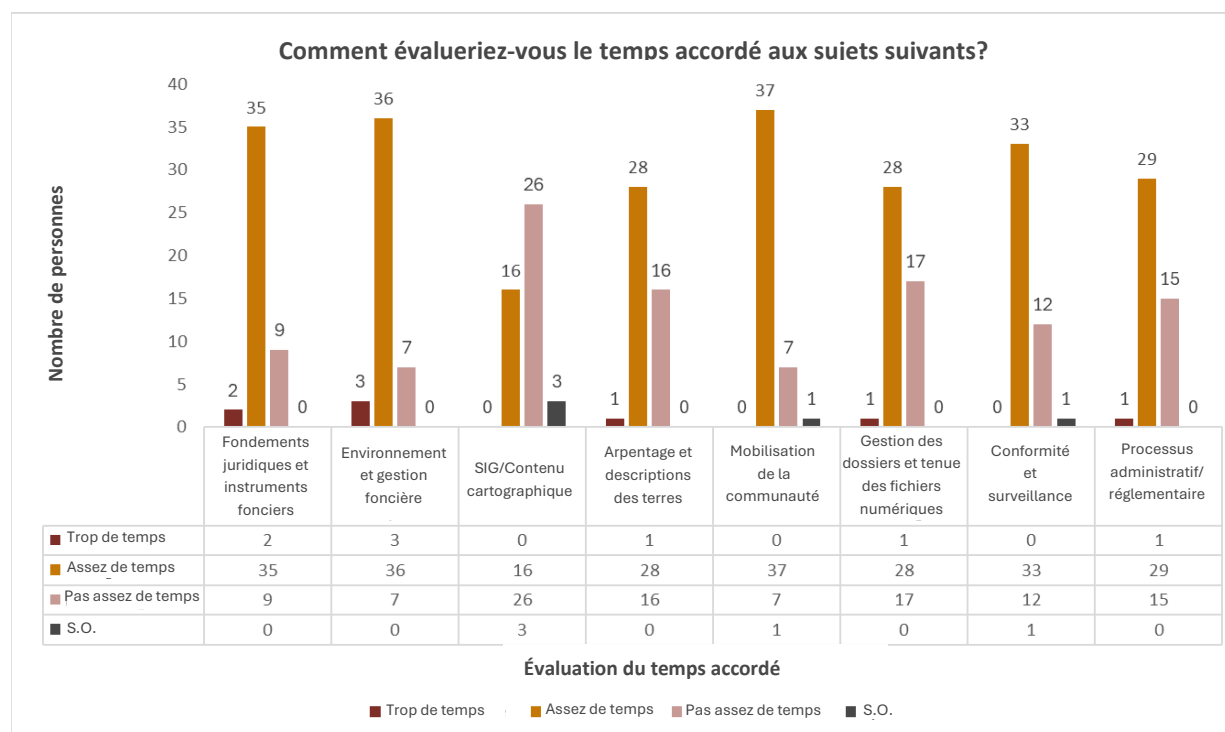


Au total, 46 (95,8 %) personnes ont répondu à cette question. Les résultats indiquent que la majorité des personnes sondées estiment que le mode de prestation offrait suffisamment d'occasions dans l'ensemble des dimensions évaluées, la majorité ayant sélectionné «Oui» pour chacune des catégories.

Si un petit nombre de personnes a sélectionné «Dans une certaine mesure» dans toutes les catégories (entre 8 et 12 réponses), très peu de personnes ont sélectionné «Non». Il est à noter qu'aucune personne n'a indiqué que l'interaction avec les formatrices et formateurs était insuffisante.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que le mode de prestation du PCPGT est efficace pour favoriser l'apprentissage pratique, l'engagement entre pairs et les interactions avec les formatrices et formateurs, avec seulement des améliorations mineures possibles pour accroître les occasions d'application concrète.

Q59 : En repensant aux modules ou unités que vous avez suivis, comment évalueriez-vous le temps accordé aux sujets suivants :



Au total, 46 (95,8 %) personnes ont répondu à cette question. Les résultats indiquent que la majorité des personnes sondées estiment que les modules offraient suffisamment de temps, cette réponse étant la plus fréquente dans l'ensemble des thèmes abordés.

Les sujets présentant les niveaux de satisfaction les plus élevés (réponses «Assez de temps» au pourcentage le plus élevé) comprennent :

- Mobilisation de la communauté (37)
- Environnement et gestion foncière (36)
- Fondements juridiques et instruments fonciers (35)

- Conformité et surveillance (33)
- Processus administratifs/réglementaires (29)
- Gestion des dossiers et tenue des fichiers numériques (28)
- Arpentage et descriptions des terres (28)

Cependant, certains sujets ont affiché une proportion plus élevée de réponses «Pas assez de temps», notamment :

- SIG/Contenu cartographique (26 Pas assez de temps vs. 16 Assez de temps)
- Arpentage et descriptions des terres (16 Pas assez de temps)
- Gestion des dossiers et tenue des fichiers numériques (17 Pas assez de temps)
- Processus administratifs/réglementaires (15 Pas assez de temps)

Très peu de personnes ont indiqué qu'un module comportait «Trop de temps» alloué.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que, bien que la durée des modules soit généralement adéquate, les domaines techniques — en particulier les SIG/cartographie et l'arpentage — pourraient bénéficier d'un temps d'enseignement accru afin de mieux répondre aux besoins des participantes et participants.

Q60 : Certains sujets étaient-ils répétitifs ou se chevauchaient-ils d'un module à l'autre?

Au total, 46 (95,8 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Non : 22 (47,8 %)
- Je ne sais pas : 21 (45,7 %)
- Oui (Veuillez préciser.) : 3 (6,5 %)

Les résultats montrent que près de la moitié des personnes interrogées n'ont pas trouvé les sujets répétitifs, tandis qu'une proportion similaire n'en est pas certaine. Seul un petit nombre a signalé des répétitions ou des chevauchements entre les modules.

Parmi les rares personnes ayant répondu «oui», les domaines spécifiques mentionnés comprenaient l'aménagement du territoire, la gouvernance foncière et la saine gestion. Un individu a fait remarquer que, bien qu'il y ait eu des chevauchements, ceux-ci n'étaient pas nécessairement négatifs, car les liens entre les modules renforçaient la compréhension et montraient comment les différentes composantes de la gestion des terres sont interdépendantes.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que la répétition perçue était minime et que, lorsqu'elle a été identifiée, elle a peut-être favorisé un apprentissage intégré plutôt que de nuire à l'expérience du programme.

Q61 : Le PCPGT vous a-t-il fourni suffisamment de formation pratique dans le cadre de vos fonctions au quotidien?

Au total, 46 (95,8 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 29 (63,0 %)
- Plutôt : 16 (34,8 %)
- Non : 1 (2,2 %)

La plupart des personnes sondées ont indiqué que le PCPGT offrait une formation pratique suffisante pour leurs tâches quotidiennes, tandis que plus d'un tiers d'entre elles estimaient qu'il répondait dans une certaine mesure à leurs besoins. Une seule personne a indiqué qu'il n'offrait pas suffisamment de formation pratique.

Q62 : Quelle formation supplémentaire aurait été utile? (réponse ouverte)

Au total, 14 (29,2 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Formation en gestion de l'environnement et des ressources

Plusieurs personnes ont souligné la nécessité d'une formation environnementale plus axée sur la pratique, notamment en ce qui concerne les contaminants, la foresterie, la gestion de l'eau, les projets énergétiques et les préoccupations environnementales spécifiques aux communautés autochtones. Ces réponses traduisent un souhait de voir se développer des capacités environnementales plus concrètes et adaptées à chaque secteur, qui tiennent compte des pressions réelles exercées par le développement sur les terres des réserves.

Thème 2 : Connaissances en matière de droit et de gouvernance

Certaines personnes ont exprimé le besoin d'une formation juridique plus poussée. Elles aimeraient mieux comprendre quand elles doivent consulter un avocat et comment elles peuvent utiliser efficacement les ressources juridiques et la jurisprudence à leur disposition. Des références ont également été faites aux programmes de gestion des terres prévus aux articles 53 et 60 de la *Loi sur les Indiens* ainsi qu'aux processus de désignation des terres, ce qui témoigne d'un désir de renforcer les connaissances relatives aux cadres de gouvernance et aux pouvoirs décisionnels en matière de gestion foncière.

Thème 3 : Compétences techniques en administration des terres

Plusieurs réponses ont mis en évidence le besoin d'une formation davantage axée sur les aspects pratiques de l'administration des terres. Les sujets mentionnés comprenaient notamment les méthodes d'évaluation foncière à partir d'exemples propres aux réserves, les baux commerciaux, les BIM, la préparation des dossiers d'enregistrement destinés à SAC, les formulaires courants qui sont à remplir, l'utilisation du Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI) à l'aide d'exemples concrets, ainsi qu'une compréhension complète des processus de bout en bout plutôt que de simples survols généraux.

Plusieurs personnes ont indiqué qu'une formation plus pratique, fondée sur des documents réels et sur l'application concrète des processus, aurait été particulièrement utile.

Thème 4 : SIG et outils techniques spécialisés

La formation en systèmes d'information géographique (SIG) a été expressément identifiée comme une lacune, une personne a notamment souligné le nombre limité de formations offertes dans ce domaine. Cette observation confirme les résultats du sondage, qui mettent en évidence les SIG comme l'un des principaux domaines nécessitant un renforcement des capacités.

Thème 5 : Perfectionnement continu et formations de mise à niveau

Des personnes ont mentionné que des formations de mise à niveau seraient utiles, particulièrement pour les tâches qui ne sont pas effectuées régulièrement. D'autres ont suggéré que les diplômées et diplômés du PCPGT devraient avoir accès à des cours de perfectionnement, reconnaissant que les responsabilités liées à la gestion des terres évoluent au fil du temps et peuvent varier considérablement d'une région à l'autre.

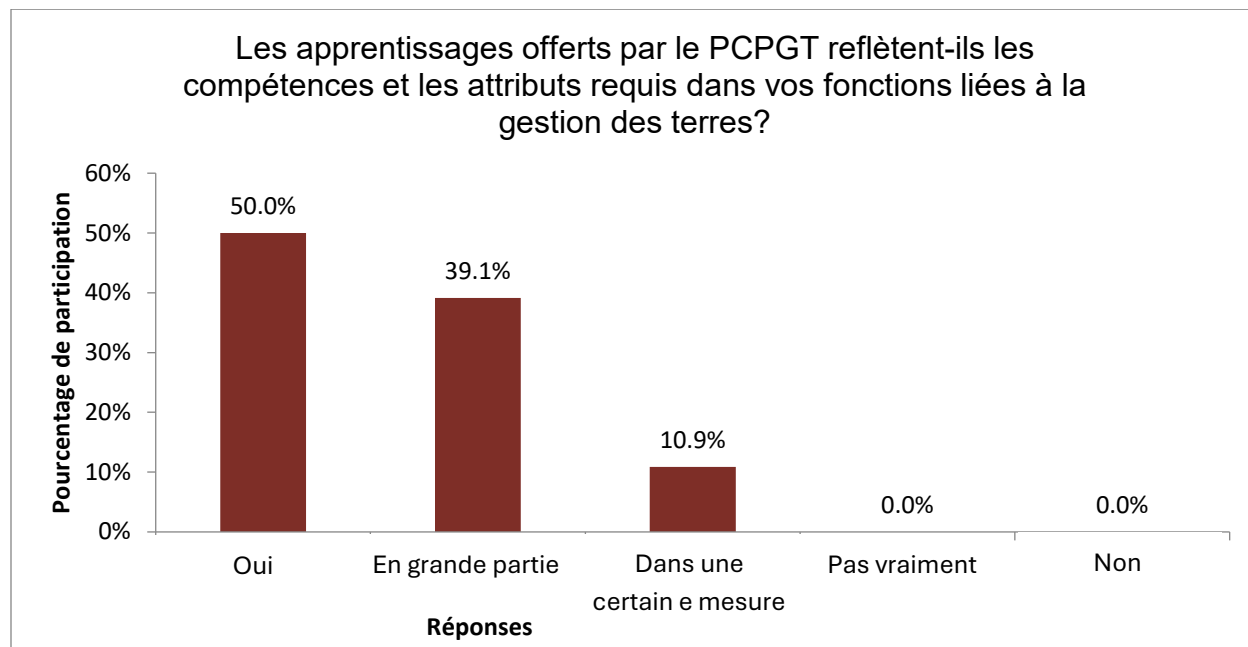
Thème 6 : Mode de prestation et accessibilité

Une personne a explicitement souligné l'importance de la formation en personne, tandis qu'une autre a indiqué que certains contenus de cours étaient trop généraux ou de niveau trop élevé pour les individus qui n'ont pas d'expérience préalable en gestion des terres. Ces commentaires suggèrent qu'il pourrait être utile de mieux adapter le niveau de profondeur des contenus et les modes de prestation à l'expérience et aux connaissances préalables des participantes et participants.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses indiquent que les besoins de formation supplémentaires sont principalement d'ordre pratique et appliqué. Les gens souhaitent acquérir une expertise plus approfondie en environnement, renforcer leurs connaissances en matière juridique et de gouvernance, bénéficier d'une formation plus concrète sur les processus administratifs, développer leurs compétences en SIG et avoir accès à des possibilités de perfectionnement continu leur permettant de suivre l'évolution des responsabilités liées à la gestion des terres.

Q63 : Les apprentissages offerts par le PCPGT reflètent-ils les compétences et les attributs requis dans vos fonctions liées à la gestion des terres?



Au total, 46 (95,8 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 23 (50,0 %)
- En grande partie : 18 (39,1 %)
- Dans une certaine mesure : 5 (10,9 %)
- Pas vraiment : 0 (0,0 %)
- Non : 0 (0,0 %)

Dans l'ensemble, 89,1 % des personnes sondées ont indiqué que les résultats d'apprentissage du PCPGT reflètent entièrement ou en grande partie les compétences et les qualités requises dans l'exercice de leurs fonctions en gestion des terres. Aucune personne sondée n'a sélectionné les options «Pas vraiment» ou «Non».

Q64 : Quelles compétences ou aptitudes devraient être ajoutées? (réponse ouverte)

Au total, 37 (77,1 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Compétences techniques et administratives

Une part importante des réponses a mis en évidence le besoin de renforcer les compétences techniques de base. Les personnes ont notamment mentionné le besoin de formations supplémentaires portant sur les instruments de location, les acquisitions de terres, la rédaction de politiques d'utilisation des terres et d'ententes de location, les processus liés au SETI, l'administration des successions, les procédures d'ajout aux réserves (AR), y compris le processus d'AR remanié, ainsi que les techniques de négociation.

Plusieurs personnes ont demandé davantage d'exercices pratiques basés sur des scénarios et plus de temps pour travailler directement sur les instruments fonciers et la documentation. Des voix se sont également élevées pour demander une meilleure compréhension des questions sensibles, telles que la contamination environnementale et les complexités de l'AR.

Thème 2 : SIG, gestion des données et capacités numériques

La formation aux SIG est ressortie à plusieurs reprises comme un domaine nécessitant un renforcement. Les personnes interrogées ont mentionné la cartographie, les connaissances techniques numériques, la gestion des données (y compris les systèmes infonuagiques et le classement des dossiers) ainsi que la modernisation numérique au sens large. Certaines personnes ont indiqué que leur communauté s'oriente de plus en plus vers une gestion des terres appuyée par les technologies et qu'un renforcement des capacités internes est nécessaire pour suivre le rythme.

Thème 3 : Connaissances juridiques, gouvernance et droits issus des traités

Plusieurs personnes ont indiqué qu'une compréhension plus approfondie des fondements juridiques de la gestion des terres serait souhaitable, notamment en ce qui concerne les droits issus des traités, les droits inhérents, les cadres de gouvernance foncière et la fiscalité des Premières Nations. Une réponse a insisté sur la nécessité de veiller à ce que tous les gestionnaires des terres comprennent les structures juridiques qui régissent leur travail, tandis qu'une autre a mis en avant l'importance d'une prise de conscience interrégionale quant à la manière dont les évolutions juridiques dans une province peuvent influencer celles des autres.

Thème 4 : Compétences en affaires, planification et gestion

Plusieurs personnes ont identifié des compétences plus générales en gestion comme des domaines à renforcer. Parmi celles-ci figuraient la budgétisation, l'interprétation des états financiers, la planification à court, moyen et long terme (plans sur 1, 5 et 20 ans), les notions fondamentales de gestion d'entreprise, la compréhension du développement économique ainsi que la capacité de collaborer efficacement avec des ingénieurs, des juristes, des urbanistes et d'autres professionnels. La gestion du temps et la planification stratégique ont également été mentionnées comme des compétences importantes à développer davantage.

Thème 5 : Réseautage, partage de ressources et apprentissage par les pairs

Le réseautage a été identifié à la fois comme l'une des principales forces du programme et comme un aspect qui pourrait être davantage structuré et développé. Les personnes sondées ont notamment proposé la création d'un répertoire national regroupant les personnes-ressources et les domaines d'expertise présents dans les différentes communautés des Premières Nations, afin de faciliter le soutien entre pairs et le partage des connaissances. Certaines personnes ont également exprimé le souhait d'avoir accès à davantage d'exemples concrets de mise en œuvre des processus dans d'autres Premières Nations, ce qui témoigne d'un intérêt marqué pour des approches d'apprentissage pratiques fondées sur l'expérience et l'échange entre pairs.

Thème 6 : Leadership et compétences interpersonnelles

Certains résultats ont mis en évidence la nécessité de renforcer les compétences en matière de relations interpersonnelles et de leadership, en particulier en ce qui concerne la résolution de conflits, la sensibilisation à la santé mentale et la formation des chefs et des membres du conseil récemment élus pour qu'ils comprennent mieux les responsabilités liées à la gestion des terres et qu'ils soient en mesure de les soutenir efficacement. Ces commentaires soulignent l'importance de l'adhésion et de l'appui des instances dirigeantes, ainsi que du développement des compétences interpersonnelles, en complément de l'expertise technique.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses suggèrent que, si les compétences fondamentales sont généralement acquises, il existe un fort intérêt pour le développement de capacités techniques plus avancées — particulièrement en matière de SIG, d'ajouts aux réserves (AR) et de cadres juridiques — ainsi que pour le renforcement de compétences professionnelles plus larges, notamment en gestion d'entreprise, en compréhension des enjeux de gouvernance, en réseautage structuré et en soutien au leadership. Pris ensemble, ces résultats indiquent qu'une gestion efficace des terres repose sur une combinaison de compétences techniques, juridiques, administratives et relationnelles.

Q65 : Y a-t-il des éléments qui devraient être améliorés dans le PCPGT? (réponse ouverte)

Au total, 38 (79,2 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Force du programme et satisfaction générale

Une proportion importante a exprimé un haut niveau de satisfaction à l'égard du PCPGT. Plusieurs ont décrit le programme comme étant bien géré, bien structuré, soigneusement conçu et adapté aux besoins liés à la gestion des terres. Certaines personnes ont indiqué qu'aucune amélioration n'était nécessaire et ont exprimé leur appréciation à l'égard des formatrices et formateurs ainsi que du mode de prestation dans son ensemble.

Thème 2 : Améliorations du module environnemental

Le domaine le plus fréquemment identifié comme nécessitant des améliorations concerne la composante environnementale du programme. Des personnes ont suggéré d'intégrer davantage d'activités pratiques sur le terrain, de renforcer le contenu portant sur la protection de l'environnement, y compris les enjeux liés à l'exploitation minière, et de présenter plus clairement la matière relative à la gestion de l'environnement. Quelques individus ont mentionné avoir éprouvé des difficultés à assimiler certains éléments du cours sur l'environnement, tandis que d'autres ont recommandé de multiplier les occasions d'apprentissage appliqué.

Thème 3 : Application pratique au quotidien

Plusieurs personnes ont recommandé d'intégrer davantage d'exemples concrets tirés des réalités des communautés ainsi que des tâches opérationnelles courantes. Les suggestions formulées étaient entre autres l'utilisation de mises en situation simulées, l'accompagnement ou l'observation de gestionnaires des terres expérimentés, une attention accrue pour les questions de conformité, les pratiques de gestion et d'archivage des dossiers numériques, ainsi que des directives plus claires concernant les processus administratifs et les échéanciers à respecter. Une personne a également suggéré que certains contenus utiles soient réorganisés entre les différentes années du programme afin d'en améliorer la progression et la logique d'apprentissage.

Thème 4 : Mode de prestation et apprentissage en présentiel

Certaines réponses ont souligné le besoin d'augmenter le temps consacré aux cours en personne et de favoriser davantage les interactions entre pairs. Les personnes ayant suivi le programme pendant la pandémie de COVID ont relevé les limites de la formation en ligne, notamment le manque d'occasions de réseautage et d'interactions informelles entre pairs. Parmi les suggestions formulées figuraient le prolongement des périodes de formation en personne, la révision de l'horaire hebdomadaire ainsi que l'ajout d'un plus grand nombre d'activités visant à renforcer la cohésion du groupe et les liens entre les participantes et participants.

Thème 5 : Durée et structure du programme

Quelques individus ont suggéré que le programme soit prolongé long afin de permettre une exploration plus approfondie des sujets abordés. D'autres ont souligné l'importance de disposer d'échéanciers plus clairs, d'un calendrier mieux défini et d'une meilleure communication des dates limites tout au long du programme.

Thème 6 : Engagement en matière de gouvernance et de leadership

Plusieurs commentaires ont dépassé le cadre du contenu des programmes pour aborder la question du soutien institutionnel. Les personnes sondées ont recommandé une communication plus étroite avec les chefs, les conseils et les gestionnaires de bande afin de souligner l'importance des fonctions de gestion des terres et de la certification. Une réponse a souligné que certains défis ne découlent pas du programme lui-même, mais d'une reconnaissance insuffisante des fonctions liées aux terres au niveau de la direction.

Thème 7 : Équilibre entre les cadres juridiques et les modèles de gouvernance

Un petit nombre de personnes ont suggéré d'accorder moins d'importance à la *Loi sur les Indiens* et de mettre davantage l'accent sur l'élaboration des codes fonciers et les cadres de gouvernance dirigés par les Premières Nations. D'autres ont recommandé de veiller à ce que le contenu tienne compte des différences régionales dans les modes de détention, d'administration et de gestion des terres partout au Canada.

Résumé

Dans l'ensemble, si la plupart des personnes interrogées ont une opinion favorable du PCPGT et le jugent efficace, des améliorations sont toutefois possibles, notamment le renforcement de la formation en environnement, l'augmentation des occasions d'apprentissage pratique et appliqué, l'accroissement des interactions en personne ainsi qu'une meilleure sensibilisation des instances dirigeantes à l'importance du programme et des fonctions liées à la gestion des terres.

Q66 : Qu'est-ce qui vous a le plus plu dans le PCPGT? (réponse ouverte)

Au total, 40 (83,3 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Les réponses ont été examinées et classées en différentes catégories thématiques.

Thème 1 : Réseautage et interactions entre pairs

Le thème le plus fréquemment mentionné concernait le réseautage et les liens établis entre les participantes et participants. De nombreuses personnes ont souligné l'importance de rencontrer d'autres gestionnaires des terres provenant de partout au Canada, de nouer des amitiés, de collaborer avec leurs collègues de cohorte et de créer des réseaux de soutien professionnel durables. Plusieurs ont décrit leur cohorte comme étant devenue une véritable «famille» et ont mis en valeur l'importance de pouvoir continuer à communiquer avec leurs pairs après la fin du programme pour obtenir des conseils, échanger sur des défis communs et partager des solutions.

Thème 2 : Formatrices et formateurs et qualité de l'enseignement

Les personnes ont exprimé de façon constante leur appréciation à l'égard des formatrices et formateurs, les décrivant comme compétents, bienveillants, patients et possédant une vaste expérience dans leur domaine. Des mentions particulières ont été faites aux partenaires universitaires ainsi qu'aux personnes-ressources et formatrices et formateurs de l'ANGTA. D'autres ont souligné la valeur de leur approche pratique et concrète, ainsi que leur capacité à établir des liens entre le contenu de la formation et les réalités du terrain.

Thème 3 : Pertinence et applicabilité du contenu

De nombreuses personnes ont souligné la pertinence pratique du contenu de la formation. Les répondantes et répondants ont indiqué que les apprentissages étaient directement applicables à leurs fonctions quotidiennes, particulièrement pour les personnes occupant déjà un poste de gestionnaire des terres. Les composantes juridiques du programme, notamment l'étude de la jurisprudence et l'aménagement du territoire, ont été citées comme des éléments particulièrement importants et appréciés. Quelques individus ont également indiqué que le programme avait renforcé leur confiance en leurs capacités et accru leur sentiment de compétence professionnelle dans l'exercice de leurs fonctions.

Thème 4 : Expériences en personnes et déplacements

Les composantes offertes en personne ont été fréquemment citées parmi les aspects les plus appréciés du programme. Les participantes et participants ont mis l'accent sur l'importance de la mobilité, de la découverte de différentes régions et de la visite des territoires d'autres Premières Nations, ainsi que sur les apprentissages pratiques, tels que les exercices d'aménagement du territoire. Les déplacements ont été décrits comme étant des expériences enrichissantes sur les plans professionnel et personnel, en particulier pour les personnes qui n'avaient pas eu beaucoup d'occasions de voyager. Certaines personnes ayant suivi le programme entièrement en ligne ont d'ailleurs indiqué regretter de ne pas avoir pu profiter des interactions en personne.

Thème 5 : Flexibilité et accessibilité

Quelques personnes ont souligné les avantages de la formation offerte en ligne, particulièrement pendant la pandémie de COVID-19. Pour certaines personnes, ce mode de prestation a rendu leur participation possible alors que les déplacements auraient été difficiles, voire impossibles. D'autres ont apprécié l'équilibre entre les séances en ligne et les activités en personnes.

Thème 6 : Sentiment d'accomplissement et développement professionnel

Plusieurs réponses reflétaient un sentiment de fierté et de gratitude. Les participantes et participants ont déclaré se sentir plus compétents, mieux comprendre les différents régimes fonciers et avoir un meilleur bagage de connaissances pour servir leurs communautés. Le programme a été perçu comme un moyen de renforcer à la fois les compétences techniques et l'identité professionnelle dans le domaine de la gestion foncière.

Résumé

Dans l'ensemble, les personnes ont particulièrement valorisé les relations établies dans le cadre du programme, l'expertise et le soutien des formatrices et formateurs, ainsi que la nature pratique et applicable de la formation. Le PCPGT est largement perçu non seulement comme une certification technique, mais aussi comme une expérience de développement d'une communauté professionnelle qui renforce la confiance, la capacité et le soutien entre pairs à long terme.

SIXIÈME PARTIE INTÉRÊT À VOUS JOINDRE À L'ÉQUIPE TECHNIQUE

Q67 : Aimeriez-vous prendre part à l'équipe technique de l'ANGTA pour soutenir la politique et la pratique de gestion des terres?

Au total, 154 (86,5 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 75 (48,7 %)
- Non : 20 (13,0 %)
- Je ne sais pas : 59 (38,3 %)

Près de la moitié des personnes interrogées ont manifesté leur intérêt pour rejoindre l'équipe technique de l'ANGTA, tandis que 38,3 % ont indiqué qu'elles étaient indécises. Seules 13 % des personnes ont déclaré ne pas être intéressées, ce qui laisse entrevoir un niveau d'engagement potentiel modéré à fort.

Q68 : Veuillez saisir votre nom et votre adresse courriel si vous souhaitez qu'on communique avec vous pour prendre part à l'équipe technique de l'ANGTA.

Au total, 96 répondants (53,9 %) ont fourni leur nom et leur adresse courriel pour signaler leur intérêt à prendre part à l'équipe technique de l'ANGTA. Ce taux indique un niveau substantiel d'intérêt de suivi parmi les personnes sondées qui souhaitent explorer l'implication dans le soutien de la politique et de la pratique de la gestion des terres.

Q69 : Auriez-vous le temps de faire partie de l'équipe technique (environ cinq heures par mois, avec possibilité de rémunération)?

Au total, 130 (73,0 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 93 (71,5 %)
- Non : 37 (28,5 %)

La plupart des personnes ont indiqué qu'elles auraient le temps de participer à une équipe technique, avec un engagement estimé à cinq heures par mois.

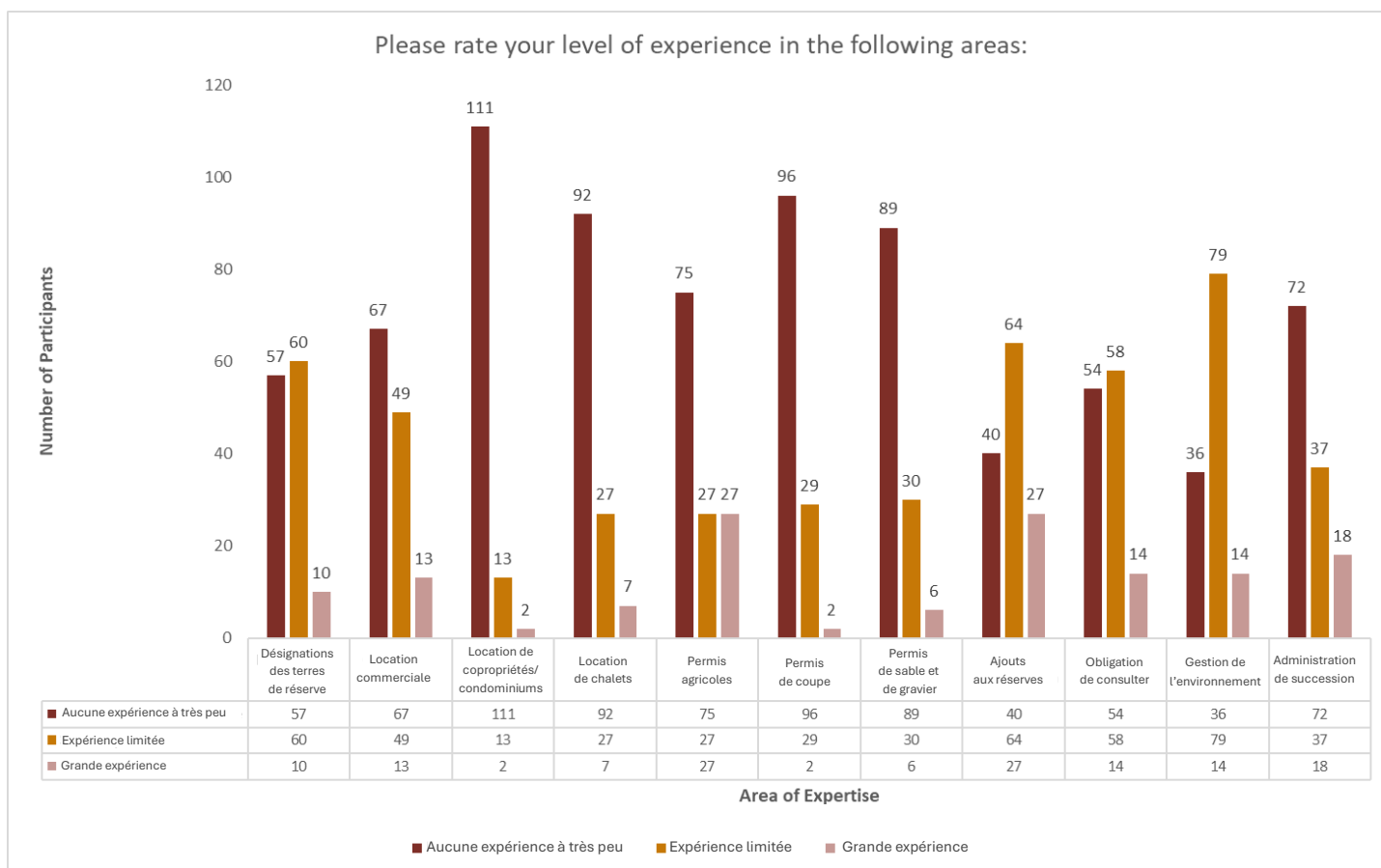
Q70 : Seriez-vous disposé(e) à voyager dans le cadre de vos fonctions au sein de l'équipe technique (de 1 à 3 jours, selon les besoins, et les frais de déplacement sont couverts par l'ANGTA)?

Au total, 130 (73,0 %) personnes ont répondu à cette question. Les réponses se répartissent comme suit :

- Oui : 93 (71,5 %)
- Non : 37 (28,5 %)

De même, la plupart des personnes interrogées ont indiqué qu'elles seraient prêtes à se déplacer pour travailler auprès de l'équipe technique si nécessaire, ce qui suggère une forte faisabilité logistique parmi les individus intéressés.

Q71 : Veuillez évaluer votre niveau d'expérience dans les domaines suivants :



Au total, 132 (74,2 %) personnes ont répondu à cette question. En résumé, la plupart des personnes interrogées ont peu ou pas d'expérience dans plusieurs domaines techniques des transactions foncières, mais font état d'une expérience plus grande en matière de gestion de l'environnement, de consultation obligatoire et de procédures liées aux AR.

Les domaines dans lesquels la majorité des personnes interrogées n'a fait état d'aucune expérience à très peu sont les suivants :

- Location de copropriétés/condominiums (111)
- Permis de coupe de bois (96)
- Location de chalets (92)
- Permis de sable et de gravier (89)
- Permis agricoles (75)
- Administration de succession (72)
- Location commerciale (67)

Des niveaux d'expérience qui oscillent entre expérience limitée et aucune expérience dans les domaines suivants :

- Désignation des terres de réserve (60 Expérience limitée; 57 Aucune expérience à très peu)
- Obligation de consulter (58 Expérience limitée; 54 Aucune expérience à très peu)
- Ajouts aux réserves (AR) (64 Expérience limitée; 40 Aucune expérience à très peu; 27 Grande expérience)

Les domaines pour lesquels une grande expérience a été reportée sont les suivants :

- Gestion de l'environnement (79 Expérience limitée; 14 Grande expérience)
- Ajouts aux réserves (AR) (le nombre le plus élevé faisant état d'une grande expérience avec 27)
- Permis agricoles (27 Grande expérience)

Dans l'ensemble, les résultats laissent à penser que de nombreuses personnes ont une expérience modérée des fonctions administratives et environnementales de base, les domaines plus spécialisés de la location et des permis d'exploitation des ressources - en particulier les permis d'exploitation de location, de bois, de chalets, de sable et de gravier - représentent des domaines où l'expérience est moindre pour l'ensemble de la main-d'œuvre. Par conséquent, des domaines potentiels de formation ciblée et de développement des capacités ont été mis en évidence.

Q72 : Si vous possédez des compétences spécialisées qui ne sont pas mentionnées ci-dessus, veuillez les décrire brièvement. (réponse ouverte)

Au total, 45 (25,3 %) personnes ont fourni une réponse à cette question. Plusieurs réponses ont cité «aucune», «S.O.» ou une incertitude; cependant, la majorité a mentionné des domaines d'expertise supplémentaires qui n'avaient pas été pris en compte dans le cadre du sondage.

Thème 1 : Expertise en SIG et en cartographie technique

Les capacités avancées en matière de SIG et d'analyse spatiale constituent un thème récurrent dans les réponses. Les personnes interrogées ont mentionné ArcGIS Pro et Online, la télédétection, le LiDAR, la photogrammétrie, l'utilisation de drones, le dessin assisté par ordinateur pour les croquis de lotissement et la cartographie de l'utilisation des terres fondée sur les droits des autochtones. Plusieurs d'entre eux ont également décrit l'intégration des SIG dans les services des terres afin d'améliorer la location, l'octroi de permis et la surveillance de l'environnement. La main-d'œuvre disposerait donc d'importantes capacités techniques en matière de cartographie et de données spatiales.

Thème 2 : Expertise en matière d'évaluation environnementale et d'impact

De nombreuses personnes ont mentionné des spécialisations environnementales, notamment les évaluations environnementales, les effets cumulatifs, la qualité de l'eau, la gestion des espèces en péril, la gestion des feux de forêt, les processus d'évaluation des impacts environnementaux, l'aménagement du territoire et la gestion environnementale au sens large. Certains ont fait état d'une formation universitaire poussée en sciences de l'environnement et en géographie. Ces réponses témoignent de

solides compétences en matière de gestion environnementale et de développement durable au sein des communautés.

Thème 3 : Gouvernance, aspects juridiques et élaboration des politiques

Quelques personnes ont fait état d'une expertise en matière de rédaction de lois, de règlements et de politiques; de droits des Autochtones, de droits issus des traités et de jurisprudence; de gouvernance autochtone; de mise en œuvre du code foncier; de propriétés foncières individuelles; les biens immobiliers matrimoniaux (BIM); et de cadres d'autonomie gouvernementale. Un répondant était titulaire d'un diplôme en droit, tandis que d'autres ont mentionné une expérience dans l'élaboration de politiques et de programmes. Ce thème met en évidence les capacités juridiques et de gouvernance significatives au sein du personnel chargé de la gestion des terres.

Thème 4 : Gestion de projets et développement d'infrastructures

La gestion de projet s'est imposée comme un autre domaine de spécialisation important. Les personnes ont mentionné la gestion de projets d'infrastructures, la modélisation financière, les processus de développement, les autorisations de permis et de baux dans le secteur pétrolier et gazier, ainsi que l'expérience en matière de gestion de transferts fonciers complexes, de successions et d'administration de parcelles. Quelques individus ont indiqué avoir suivi une formation formelle en gestion de projet ou obtenu une certification. Ces explications reflètent la nature de plus en plus complexe, administrative et orientée vers le développement, des rôles de gestion des terres.

Thème 5 : Arpentage et administration foncière technique

Plusieurs personnes sondées ont décrit leur expérience directe en matière d'arpentage et de croquis techniques de lotissement, ainsi que de leur travail dans le cadre de transferts fonciers, de questions successorales, de baux de chalets et de travaux liés aux limites, résidences secondaires et de travaux liés aux limites foncières. Il s'agit donc d'une expertise pratique, basée sur les transactions, qui soutient les fonctions quotidiennes de l'administration foncière.

Thème 6 : Mobilisation des communautés et connaissances traditionnelles

Quelques réponses ont mis l'accent sur la mobilisation des communautés, l'établissement de relations avec les agriculteurs et les éleveurs, la collecte de connaissances autochtones et les pratiques de gestion des terres fondées sur la culture. Une personne a évoqué à la possibilité d'apporter une perspective de gouvernance externe tout en reconnaissant l'importance du contexte historique et du respect des terres autochtones. Ces réponses soulignent les dimensions relationnelles et culturelles de l'expertise en matière de gestion des terres.

Résumé

Dans l'ensemble, les réponses montrent que le personnel chargé de la gestion des terres dispose de compétences spécialisées importantes qui vont bien au-delà des fonctions administratives de base. Les compétences techniques en matière de SIG et d'environnement, les connaissances en matière de gouvernance et de droit, l'expérience en matière de gestion de projets et les pratiques de gestion des

terres ancrées dans la culture sont toutes représentées. Cette richesse d'expertise laisse entrevoir des possibilités de partage des connaissances entre pairs, de développement des équipes techniques et de renforcement des capacités internes au sein de l'ensemble du réseau de gestion des terres

Q73 : Merci d'avoir pris le temps de répondre à notre sondage. Si vous désirez participer au tirage au sort, veuillez fournir les renseignements suivants : 1) Prénom et nom de famille, 2) Adresse courriel, 3) Première Nation pour laquelle vous travaillez. (réponse ouverte)

Au total, 137 (77,0 %) personnes ont fourni leurs coordonnées pour participer au tirage au sort. Les réponses comprenaient le nom et le prénom, l'adresse électronique et le nom de la Première nation, comme demandé.

Le tirage au sort a été effectué et les Premières Nations suivantes ont reçu un prix de 1000,00 \$: Nation des Siksika, Nation des Cris de Sapotaweyak, Première Nation de Waywayseecappo, Conseil des Mohawk d'Akwesasne, et la Nation des Cris de Beardy et Okemasis.

Imagination Consulting

Imagination Consulting est un cabinet de conseil autochtone qui aide les organisations à renforcer leurs activités, leur planification et leur prise de décision. Le cabinet travaille aux côtés d'organisations autochtones, d'administrations publiques et d'entreprises et favorise principalement des approches pratiques axées sur les résultats pour répondre à la fois aux priorités stratégiques et aux réalités opérationnelles quotidiennes.

Le travail d'Imagination comprend la facilitation, le développement organisationnel, l'analyse de la main-d'œuvre et l'évaluation. L'une des grandes forces de l'équipe est de traduire des questions organisationnelles complexes en données claires et utilisables et d'aider les clients à appliquer ces informations pour améliorer les programmes, les services et la planification à long terme.

Pour le cadre du sondage sur la main-d'œuvre de l'ANGTA 2026, Imagination Consulting a assuré la direction générale du projet, y compris la conception du sondage, le soutien à la mobilisation, l'analyse des données et la production de rapports. Le travail s'est appuyé sur une approche mixte, combinant des données quantitatives à des informations qualitatives pour s'assurer que les résultats reflètent les expériences et les priorités des professionnelles et professionnels de la gestion des terres de partout au Canada.

L'approche a mis l'accent sur la clarté, l'accessibilité et l'application pratique, en veillant à ce que les résultats puissent aider les publics techniques et non techniques à prendre des décisions, à élaborer des programmes et à planifier l'avenir.

Association nationale des gestionnaires des terres autochtones :

1024 Mississauga Street

Curve Lake (ON) K0L 1R0

SANS FRAIS | 1-877-234-9813

TÉLÉPHONE | 705-657-7660

TÉLÉCOPIEUR | 705-657-7177

Site Web | www.nalma.ca