



Commission de la fiscalité des premières nations

Plan directeur 2020-2021





Mandat

Le mandat de la **Commission de la fiscalité des premières nations** (CFPN) provient de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF), loi fédérale qui a créé la Commission, et du protocole d'entente (PE) conclu avec le ministre des Relations Couronne-Autochtones (le ministre) pour la prestation de conseils concernant l'approbation des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.

Comme le prévoit l'article 29 de la LGF, la Commission a pour mandat :

- a) de protéger l'intégrité du régime d'imposition foncière des Premières Nations et de promouvoir une vision commune de ce régime à travers le Canada, compte tenu des différences entre les régimes provinciaux en la matière;
- b) de veiller à ce que le régime d'imposition foncière des Premières Nations fonctionne de manière à concilier les intérêts des contribuables avec les responsabilités assumées par les chefs et les conseils dans la gestion des affaires des Premières Nations;
- c) de prévenir ou de résoudre promptement les différends portant sur l'application des textes législatifs sur les recettes locales;
- d) d'aider les Premières Nations à exercer leur compétence en matière d'imposition foncière sur les terres de réserve et à développer leur capacité à gérer leurs régimes fiscaux;
- e) d'offrir de la formation aux administrateurs fiscaux des Premières Nations;
- f) d'aider les Premières Nations à atteindre un développement économique durable par la perception de recettes locales stables;
- g) d'encourager la transparence du régime d'imposition foncière des Premières Nations de façon à garantir la prévisibilité aux contribuables;
- h) de favoriser la compréhension des régimes d'imposition foncière des Premières Nations;
- i) de conseiller le ministre quant au développement du cadre dans lequel les textes législatifs sur les recettes locales sont pris.

En outre, dans le cadre du protocole d'entente conclu avec le ministre, la CFPN fournit des conseils concernant l'approbation des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens* et offre des services aux Premières Nations qui exercent leur compétence en matière d'imposition foncière en vertu de cet article.

Les activités de la CFPN sont soutenues par les contributions financières du gouvernement du Canada. Un accord de financement annuel est prévu pour les activités de base courantes de la CFPN et le financement de ses initiatives spéciales est accordé en fonction des propositions soumises au ministre. La CFPN offre aux Premières Nations intéressées, sans frais, des conseils, des outils fiscaux et des services.



Vision et mission

Vision

Depuis longtemps, la CFPN soutient que les Premières Nations sont des gouvernements dans la fédération canadienne, que la compétence définit les gouvernements et que les recettes fiscales permettent l'exercice de la compétence. La compétence fiscale des Premières Nations est le fondement d'une relation financière basée sur les recettes entre les Premières Nations et les gouvernements fédéral et provinciaux. Il importe par-dessus tout que la prise en charge de la compétence fiscale des Premières Nations soit dirigée par celles-ci et qu'elle soit facultative et appuyée par des institutions nationales des Premières Nations.

La CFPN exerce son activité dans le contexte plus général des questions touchant les Premières Nations, qui vont au-delà de l'imposition foncière. La CFPN s'emploie à réduire les obstacles qui entravent le développement économique sur les terres des Premières Nations, à accroître le niveau de certitude des investisseurs et à permettre aux Premières Nations de jouer un rôle essentiel dans leurs économies régionales. La CFPN s'applique à combler le vide institutionnel qui a empêché les Premières Nations de participer à l'économie de marché et à créer un cadre réglementaire national – qui satisfait aux normes provinciales ou les dépasse – pour les régimes fiscaux des Premières Nations. Avec le développement d'un climat d'investissement concurrentiel chez les Premières Nations, la croissance économique peut servir de catalyseur pour leur autosuffisance.

Mission

Investie des pouvoirs généraux découlant de son mandat législatif et guidée par la vision énoncée plus haut, la CFPN a pour mission :

D'aider les gouvernements des Premières Nations à concevoir et à maintenir des régimes équitables et efficaces d'impôts fonciers et autres taxes, et de veiller à ce que les collectivités des Premières Nations dotées de tels régimes, de même que leurs contribuables, en retirent le maximum d'avantages.

Une force positive à l'appui de la croissance économique et de l'autodétermination des Premières Nations

L'établissement de régimes fiscaux par les gouvernements des Premières Nations procure des sources fiables de recettes provenant des contribuables qui détiennent des intérêts à bail ou autres intérêts sur les terres de réserve. Les recettes perçues peuvent alors servir à financer les infrastructures et les services communautaires nécessaires. Cela s'applique à une vaste gamme d'activités et d'investissements, notamment les biens résidentiels, les développements commerciaux, les installations récréatives, les biens relatifs aux services publics, l'exploitation des ressources et les activités agricoles. En plus de générer des recettes fiscales pouvant aider à financer les infrastructures et les services communautaires nécessaires, un bon nombre de ces activités commerciales créent des emplois et des possibilités d'affaires pour les membres de la collectivité.



Sommaire

La Commission de la fiscalité des premières nations (CFPN) régleme, soutient et fait progresser les régimes fiscaux des Premières Nations dans le cadre de la Loi sur la gestion financière des premières nations (LGF) et de l'article 83 de la Loi sur les Indiens.

La LGF est un cadre législatif et institutionnel à succès, dirigé par les Premières Nations, qui compte actuellement 282 Premières Nations participantes. Cette loi a aidé les Premières Nations à bâtir leur économie, à construire leurs infrastructures et à mettre en oeuvre leur compétence. Les institutions constituées en vertu de la LGF ont aidé les Premières Nations à générer plus d'un milliard de dollars en recettes pour appuyer de meilleurs services communautaires et infrastructures, et à attirer des milliards de dollars de plus en investissements dans les collectivités des Premières Nations. La LGF a été reconnue à l'échelle internationale comme modèle à suivre pour la mise en oeuvre de la compétence autochtone et l'amélioration des perspectives socio-économiques. La LGF et la Commission sont devenues la pierre angulaire de la stratégie du Canada visant à élargir la compétence des Premières Nations, à renforcer leur relation financière et à améliorer les services et les infrastructures de leurs collectivités.

État et progrès

Depuis la création de la CFPN en 2007, le nombre de Premières Nations participant à la LGF n'a pas cessé d'augmenter. Plus de 44 pour cent des Premières Nations au Canada sont désormais inscrites à l'annexe de la LGF et ce nombre continue de croître d'année en année. À l'heure actuelle, il y a des Premières Nations participantes dans chaque province et dans les Territoires du Nord-Ouest.

Le nombre de Premières Nations au Canada qui perçoivent des impôts ou des taxes ou qui élaborent des lois fiscales a plus que doublé depuis 2007. La compétence des Premières Nations continue de s'élargir au-delà du simple impôt foncier, un nombre croissant d'entre elles édictant désormais des lois sur les taxes d'aménagement, la taxe sur les activités commerciales et d'autres types de taxes ou charges afin de financer leurs services locaux et de permettre aux collectivités de participer à l'activité économique sur leurs terres. En 2019, le total prévu de recettes locales perçues par les Premières Nations au Canada dépassera 97 millions de dollars.

Chaque année, on constate une forte augmentation de la demande pour le développement des capacités, la formation, les présentations et les activités de sensibilisation auprès des gouvernements des Premières Nations qui s'intéressent à la compétence fiscale ou qui la mettent en oeuvre.

Fortes des progrès déjà accomplis et déterminées à poursuivre son engagement envers l'innovation, l'efficacité, la qualité des services, l'amélioration des perspectives socio-économiques et l'élargissement de la compétence des Premières Nations, la CFPN présente dans le présent plan directeur ses objectifs et ses orientations et priorités stratégiques pour l'exercice 2020-2021.

Les détails des progrès accomplis par la CFPN par rapport à ses objectifs continus et aux engagements prévus dans le dernier plan directeur sont exposés dans les sections « Rendement » et « Fiche d'évaluation » du présent plan.

Enjeux et facteurs émergents

La CFPN œuvre dans un environnement politique en constante évolution et elle évalue les conditions courantes et émergentes qui peuvent avoir une incidence sur la demande et la nature de ses services et activités. Le présent plan directeur fait état des initiatives courantes et nouvelles qui visent à répondre à la demande croissante et aux nouvelles possibilités de services de la CFPN que l'on prévoit en 2020-2021. Plus particulièrement, cela comprend des stratégies et des initiatives pour appuyer :

- Une participation accrue des Premières Nations à la LGF
- L'élargissement de la compétence des Premières Nations
- L'amélioration continue des services de la CFPN et des processus connexes
- Une collaboration internationale portant sur les pratiques exemplaires du développement économique autochtone

Le présent plan expose également les mesures d'atténuation et d'intervention dans les domaines importants de risque et d'incertitude qui pourraient autrement avoir une incidence sur la réalisation de la mission de la CFPN, notamment :

- Le financement imprévisible et à court terme qui limite les plans et les engagements de plus longue durée
- La demande accrue de mobilisation et de services de la CFPN
- Les défis du cadre réglementaire

Orientations et priorités

Le présent plan directeur définit et met en évidence les mesures nécessaires pour faire progresser les orientations et priorités stratégiques de la CFPN pour l'exercice 2020-2021 :

- 1.** Continuer à fournir aux Premières Nations des conseils et du soutien relativement aux régimes d'imposition foncière.
- 2.** Renforcer la prestation des services de la CFPN par l'innovation et le renouvellement.
- 3.** Améliorer le système de mesure du rendement de la CFPN.
- 4.** Accroître le nombre de Premières Nations dotées d'un régime d'imposition foncière.
- 5.** Élargir et enrichir les services offerts par la CFPN aux Premières Nations.
- 6.** Promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations.
- 7.** Participer à la modification de la LGF et de ses règlements d'application.
- 8.** Développer et renforcer les institutions partenaires.

En se fondant sur les activités et le plan de travail exposés dans le présent plan directeur, la CFPN estime que ses besoins en financement du gouvernement du Canada s'élèveront à 7 681 000 \$ pour l'exercice 2020-2021. En outre, la CFPN sollicitera un financement supplémentaire pour la réalisation des travaux additionnels nécessaires pour promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations (point 6 ci-dessus) et pour assurer le développement et le renforcement des institutions partenaires (point 8 ci-dessus).



Table des matières

Profil – Structure et direction	7
Programmes – Fonctions et services	12
Rendement – Mesure du rendement par rapport aux objectifs	17
Fiche d'évaluation – Progrès au regard des plans	22
Environnement – Enjeux et facteurs émergents	23
Stratégie – Orientations et priorités	25
Finances – Ressources et plans	30
Liste des abréviations	38



Profil Structure et direction

La Commission de la fiscalité des premières nations (CFPN) est une institution à gouvernance partagée constituée en vertu de la *Loi sur la gestion financière des premières nations (LGF)*. La CFPN réglemente, soutient et fait progresser les régimes fiscaux des Premières Nations dans le cadre de la LGF et de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*. Elle examine et agrée les textes législatifs sur les recettes locales, renforce les capacités, concilie les intérêts des gouvernements des Premières Nations avec ceux des contribuables, fournit de la recherche et des services et accomplit du travail de défense des intérêts afin de faire progresser la compétence des Premières Nations.

Premières Nations participantes

La participation à la LGF est facultative. Toute Première Nation intéressée doit demander, par l'entremise d'une résolution du conseil de bande (RCB), d'être inscrite à l'annexe de la LGF. Le gouvernement de la Première Nation participante a ensuite la possibilité d'exercer ses pouvoirs fiscaux en édictant des textes législatifs en vertu de la LGF – notamment des textes législatifs relatifs à l'imposition foncière et des textes législatifs relatifs à la gestion financière – et de participer au financement par débetures collectives pour l'aménagement des infrastructures et le développement économique.

Au 31 décembre 2019, 282 Premières Nations (soit 44 % du nombre total de Premières Nations au Canada) étaient inscrites à l'annexe de la LGF, et d'autres le seront dans les années à venir. Parmi ces Premières Nations participantes, 123 d'entre elles avaient édicté des textes législatifs relatifs à l'imposition foncière en vertu de la LGF, 145 avaient fait certifier leur rendement financier par le Conseil de gestion financière des premières nations (CGFPN) et 89 s'étaient qualifiées à titre de membres emprunteurs selon les exigences de l'Administration financière des premières nations (AFPN). (Voir *Institutions partenaires au titre de la LGF* plus loin ci-après). On retrouve désormais des Premières Nations participant à la LGF dans chaque province et aussi dans les Territoires du Nord-Ouest.

En outre, 33 Premières Nations ont mis en vigueur des règlements administratifs sur l'imposition foncière en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens* et 26 d'entre elles prélèvent activement des impôts en vertu de ces règlements.

Commissaires

La CFPN est composée d'un président – qui remplit aussi la fonction de président-directeur général (PDG) –, d'un vice-président et de huit commissaires qui sont appuyés collectivement par un personnel à temps plein dévoué et des professionnels supplémentaires retenus à contrat selon les besoins.

Sur la recommandation du ministre, le gouverneur en conseil nomme neuf des dix commissaires, dont :

- le président de la Commission
- le vice-président de la Commission
- trois commissaires qui doivent être des contribuables faisant usage des terres de réserve – l'un à des fins commerciales, l'autre à des fins résidentielles et le troisième pour la prestation de services publics
- quatre autres commissaires

Le dixième commissaire est nommé par le Native Law Centre de l'Université de la Saskatchewan (NLC), soit l'organisme de nomination désigné par le *Règlement sur la nomination d'un commissaire à la Commission de la fiscalité des premières nations*.

Lorsqu'ils sont réunis en tant que Commission, les commissaires sont chargés d'examiner et d'agréer les textes législatifs sur les recettes locales pris en vertu de la LGF et de conseiller le ministre quant à l'approbation des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.

Voici la liste des commissaires actuels :

- **C.T. (Manny) Jules** (*Tk'emlúps te Secwepemc*, C.-B.) – président et PDG de la Commission
- **David Paul** (*Première Nation Tobique*, N.-B.) – vice-président de la Commission
- **Dr Céline Auclair** (Gatineau, Qc) – commissaire
- **Terry Babin** (Canal Flats, C.-B.) – commissaire nommée par le NLC
- **Leslie Brochu** (*Bande indienne de Little Shuswap*, C.-B.) – commissaire, contribuable à des fins résidentielles
- **Ken Marsh** (Okotoks, Alb.) – commissaire, contribuable pour la prestation de services publics
- **William McCue** (*Première Nation Chippewas de Georgina Island*, Ont.) – commissaire
- **Georjann Morriseau** (*Première Nation de Fort William*, Ont.) – commissaire
- **Randolph Price** (North Vancouver, C.-B.) – commissaire, contribuable à des fins commerciales

Il y a actuellement un poste vacant à la Commission.

Gouvernance

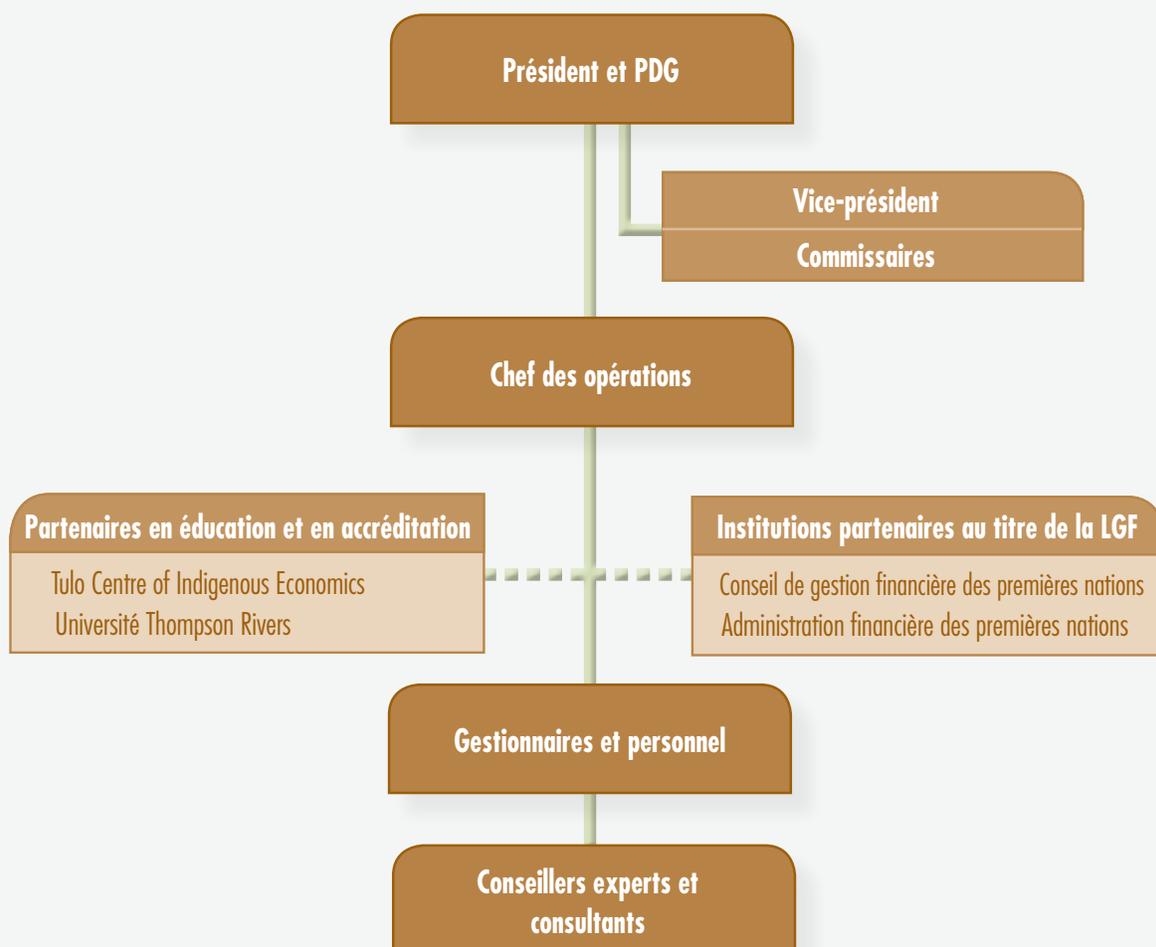
En plus de diriger la Commission, le président préside le Comité exécutif de gestion. En sa qualité de PDG, il est également responsable de la gouvernance et du fonctionnement général de la CFPN.

Sous la direction générale du PDG, le chef des Opérations est responsable de la planification et de la coordination du personnel et des activités de la CFPN, ainsi que de la gestion de la collaboration avec les partenaires, les consultants et les conseillers externes de la CFPN.

Le président de la CFPN a établi les comités suivants – qui peuvent être composés uniquement de commissaires ou d'une combinaison de commissaires, d'employés et d'autres professionnels, selon le cas – chargés de guider et d'appuyer les travaux de la CFPN :

- **Comité exécutif de gestion** (président/PDG, vice-président et chef des Opérations) :
 - Conseiller le PDG quant à l'élaboration et à la révision des buts, objectifs, plans de travail, budgets, calendriers et ressources.

- Établir des plans et approches stratégiques, opérationnels et tactiques pour l'évaluation.
- Faire fonction de groupe de réflexion du PDG pour les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle.
- **Comité de gestion** (chef des Opérations et directeurs) :
 - Conseiller le chef des Opérations quant à l'élaboration et à la révision des buts, objectifs, mesures de rendement, plans directeurs, plans de travail, budgets, calendriers et ressources nécessaires aux activités de planification à long et à court terme.
- **Comité de vérification** (trois commissaires) – tel que prévu au par. 128(2) de la LGF :
 - Réexaminer les états financiers à incorporer dans le *Rapport annuel* de la CFPN et conseiller la Commission à leur égard.
 - Surveiller la vérification interne de la CFPN.
 - Réexaminer le rapport annuel du vérificateur de la CFPN et conseiller la Commission à son égard.
 - Réexaminer le plan et le rapport d'un examen spécial et conseiller la Commission à cet égard.
 - Exécuter les autres fonctions que lui attribue la Commission.



- **Comité des taux selon l'article 83** (vice-président et deux commissaires) :
 - Examiner les règlements administratifs sur les taux et les dépenses au titre de l'article 83 pris conformément à la politique de la CFPN, et les recommander au ministre pour approbation.
 - Élaborer des procédures appropriées d'examen et de recommandation pour guider le Comité dans ses délibérations et assurer l'approbation du ministre dans des délais opportuns.
 - Faire rapport à la Commission, lors de la prochaine réunion régulière de celle-ci, des activités qu'il a exercées depuis la dernière réunion de la Commission.
- **Comité éditorial de la Gazette des premières nations** :
 - Conseiller le groupe de travail de la *Gazette des premières nations* en ce qui concerne les politiques, la planification, les services et les initiatives de la *Gazette des premières nations*.
 - Fournir un apport et un soutien aux Protocoles d'entente (PE) et autres ententes de collaboration auxquels participe la *Gazette des premières nations*.

Bureaux et personnel

Conformément à l'article 26 de la LGF, la Commission maintient son siège social sur les terres de réserve de la bande *Tk'emlúps te Secwepemc*, en Colombie-Britannique, et dispose d'un autre bureau dans la région de la capitale nationale. Cet aménagement permet à la CFPN d'étendre son rayonnement et son accessibilité aux Premières Nations dans tout le pays.

La CFPN est appuyée par une équipe de 23 membres du personnel à temps plein et professionnels à contrat chargés de l'exécution des fonctions et services décrits ci-après. Ce mode de fonctionnement assure à la CFPN l'accès rapide aux meilleurs experts dans des disciplines essentielles telles que le droit, la médiation des différends, le développement économique ainsi que la recherche et l'analyse en matière de politiques.

Institutions partenaires au titre de la LGF

En plus de la Commission, la LGF a créé le Conseil de gestion financière des premières nations (CGFPN) et l'Administration financière des premières nations (AFPN) :

- **Le CGFPN est une institution à gouvernance partagée** qui aide les Premières Nations à renforcer leurs régimes de gestion financière – notamment par l'approbation des textes législatifs sur la gestion financière des Premières Nations – et qui fournit une certification indépendante à l'appui des emprunts auprès de l'AFPN et soutient le développement économique et communautaire des Premières Nations.
- **L'AFPN est une personne morale sans but lucratif** qui offre aux gouvernements des Premières Nations l'accès à un financement abordable ainsi que des services d'investissement et des services d'experts-conseils.

TULO : Mot chinook signifiant « profit »

Il y a plus d'un siècle, la langue chinook était un outil novateur pour encourager l'économie autochtone depuis l'Alaska jusqu'en Californie, permettant d'y générer la prospérité et de soutenir le bien-être et les pratiques culturelles des communautés autochtones. Le Centre Tulo capte cet esprit entrepreneurial en offrant aux gouvernements des Premières Nations des solutions pratiques modernes pour bâtir leur économie, leur donnant ainsi les moyens d'améliorer les revenus, la santé, l'éducation et le bien-être de leurs collectivités.



Dès son inscription à l'annexe de la LGF, une Première Nation peut avoir accès aux services de l'une ou l'autre des trois institutions de la LGF. Ces institutions travaillent ensemble pour renforcer la capacité des gouvernements des Premières Nations à accroître le bien-être fiscal et économique de leurs collectivités, en offrant aux Premières Nations participantes des outils modernes de gestion fiscale qui sont généralement à la disposition des autres gouvernements.

Partenaires en éducation et en accréditation

La CFPN a conclu un partenariat avec le Tulo Centre of Indigenous Economics (le Centre Tulo) et l'Université Thompson Rivers afin de soutenir des programmes de certificat accrédités au niveau universitaire et d'autres programmes de formation ainsi que des ateliers.

Constitué en personne morale le 31 janvier 2008, le Centre Tulo est un organisme de bienfaisance canadien qui a pour mission d'aider les Premières Nations intéressées à établir les cadres juridique et administratif nécessaires au soutien des marchés sur leurs terres. Il offre des programmes d'éducation et mène des recherches dans les domaines de l'administration publique des Premières Nations.

L'Université Thompson Rivers est une université publique d'enseignement et de recherche qui offre des programmes de diplôme de premier cycle et de diplôme de cycle supérieur ainsi qu'une formation professionnelle. Son campus principal est situé à Kamloops en Colombie-Britannique.

Dans le cadre des protocoles d'entente conclus entre l'un et l'autre et avec la CFPN, le Centre Tulo et l'Université Thompson Rivers offrent un programme de *Certificat en administration fiscale des Premières Nations* qui fournit les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre et gérer les régimes d'imposition foncière des Premières Nations en faisant usage des pouvoirs prévus par la LGF. À ce programme s'ajoutent le programme de *Certificat en économie appliquée des Premières Nations*, offert de concert avec la CFPN et l'Université Thompson Rivers, et divers autres ateliers conjoints, webinaires et cours spéciaux. Le Centre Tulo offre également un certificat accrédité en *Gestion appliquée des terres des Premières Nations* en collaboration avec l'Université Thompson Rivers.

Certificat en administration fiscale des Premières Nations

À ce jour, 173 étudiants provenant de 78 Premières Nations ont participé au programme menant à l'obtention du *Certificat en administration fiscale des Premières Nations* offert dans le cadre d'un partenariat entre la CFPN, le Tulo Centre of Indigenous Economics et l'Université Thompson Rivers. Un nombre total de 81 étudiants issus de sept provinces ont terminé avec succès les huit cours menant à l'obtention du certificat.



Programmes Fonctions et services

Pour la réalisation de son mandat, de sa vision et de sa mission, la CFPN assume une vaste gamme de fonctions et de services destinés à répondre aux intérêts, aux besoins et à la situation – en constante évolution – des Premières Nations et de leurs contribuables. L'objectif de ces fonctions et services est d'assurer l'intégrité du régime d'imposition foncière des Premières Nations et de promouvoir une approche commune de l'imposition foncière pour toutes les Premières Nations au pays, compte tenu des différences entre les régimes d'imposition foncière provinciaux.

Développement du cadre réglementaire

Élaboration des politiques

L'élaboration des politiques comprend la conception, l'élaboration et la promotion des politiques et des normes. L'objectif visé est d'élaborer et de mettre en application, par un processus transparent, des normes et des politiques efficaces qui soutiennent les objectifs des politiques de la CFPN, y compris : élargir la compétence des Premières Nations; promouvoir l'harmonisation; encourager l'efficacité; accroître la confiance des Premières Nations, des contribuables et des investisseurs dans l'intégrité des régimes de recettes locales des Premières Nations; concilier les intérêts des gouvernements des Premières Nations avec ceux des intervenants des régimes fiscaux des Premières Nations. Les *politiques* portent sur la prise de règlements administratifs au titre de l'article 83 concernant l'imposition foncière, l'évaluation foncière, la fixation des taux d'imposition, les dépenses et l'octroi de permis commerciaux, et sur le règlement des différends et la consultation du public au sujet des normes, politiques et procédures. Les *normes* portent sur la forme et le contenu des textes législatifs sur les recettes locales, les procédures de contrôle d'observation, les critères d'agrément des textes législatifs, les préavis relatifs aux textes législatifs sur les recettes locales, les exigences de forme applicables aux renseignements à fournir à la Commission et les dates limites pour la prise des textes législatifs par le conseil d'une Première Nation.

Affaires législatives et services juridiques

Les affaires législatives et les services juridiques comprennent la surveillance des développements juridiques et des décisions judiciaires, l'analyse des processus législatif et réglementaire, la prestation de conseils sur ces processus, et le soutien d'autres initiatives juridiques. L'objectif visé est de donner des conseils, d'appuyer la Commission dans la prise de décisions et de participer à l'élaboration des politiques et des normes dans le contexte du cadre réglementaire – en constante évolution et maturation – des régimes de recettes locales des Premières Nations. Ce travail nécessite notamment l'analyse du cadre juridique des différentes sphères de compétence au Canada et l'évaluation des implications sur la conception et la mise en œuvre des régimes fiscaux des Premières Nations. Un volet essentiel du travail est de collaborer avec le gouvernement fédéral pour améliorer le cadre législatif et réglementaire, et de surveiller les développements juridiques qui peuvent avoir une incidence sur les régimes d'imposition foncière des Premières Nations dans le cadre de la LGF et de la *Loi sur les Indiens*.

Recherche et innovation

Les activités de recherche et d'innovation comprennent la recherche, l'exploration, la mise à l'essai et l'analyse d'approches et de mécanismes novateurs pour la conception, l'élargissement et l'administration des régimes fiscaux des Premières Nations. L'objectif visé est d'améliorer et de renforcer de façon continue les régimes de recettes locales, d'élargir la compétence des Premières Nations, de documenter l'élaboration des politiques et des normes, et de définir les moyens de réduire les obstacles au développement économique des Premières Nations.

Modèles de lois et de règlements administratifs

L'élaboration des modèles de lois et de règlements administratifs comprend la rédaction et la mise à jour des modèles de lois et de règlements administratifs, et la fourniture d'outils connexes et de conseils pertinents. L'objectif visé est d'appuyer les Premières Nations et les professionnels qui travaillent avec elles dans les processus d'élaboration des lois et des règlements administratifs. Les modèles de lois et de règlements administratifs aident les Premières Nations à élaborer leurs propres lois ou règlements administratifs. Les modèles de lois s'inspirent des pratiques exemplaires, satisfont aux exigences de la LGF et de ses règlements d'application et aux normes de la CFPN, et aident à appuyer l'élaboration rapide et efficace des textes législatifs sur les recettes locales. Les modèles de règlements administratifs satisfont aux exigences de la *Loi sur les Indiens* et aux politiques de la CFPN.

Examen et agrément/recommandation par la CFPN des lois/règlements administratifs

L'examen des lois et des règlements administratifs comprend l'examen et l'agrément par la Commission des textes législatifs sur les recettes locales pris par les Premières Nations en vertu de la LGF, ainsi que l'examen et la recommandation au ministre par la Commission des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*. L'objectif visé est d'évaluer la conformité des lois et des règlements administratifs des Premières Nations aux exigences des lois, règlements, normes et politiques applicables.

Édition et enregistrement

Gazette des premières nations

La CFPN gère et maintient la *Gazette des premières nations*, une base de données interrogeable gratuite qui contient les lois, les règlements administratifs et les autres textes législatifs publiés sur le site Web www.fng.ca. L'objectif visé – exposé dans l'énoncé de mission de la *Gazette* – est « d'offrir une source complète sur la législation des Premières nations au Canada, y compris

Protéger la compétence des Premières Nations

L'agrément par la CFPN de la Loi sur les droits de service d'égouts de la Première Nation des Mississaugas de Scugog Island a fait l'objet d'une demande de contrôle judiciaire déposée par la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (SLJO). La demande a été rejetée et la décision de la CFPN de reconnaître le bien-fondé de la loi a été confirmée. C'était la troisième fois que la compétence d'une Première Nation était contestée et confirmée par un tribunal judiciaire. Comme l'a indiqué le juge Grammond dans son jugement : « Comme la Cour suprême l'a déclaré dans l'arrêt *Matsqui* et le législateur l'a reconnu dans le préambule, la Loi [la LGF], tout comme d'autres initiatives récentes en matière de fiscalité et de développement économique, vise à reconnaître et à faciliter l'autonomie gouvernementale. » Le juge Grammond a reconnu le rôle qu'a joué la CFPN dans le processus d'agrément de la façon suivante : « [La] Commission a agi exactement comme le législateur le souhaitait et, ce faisant, elle a pleinement respecté les dispositions de la Loi. »

les lois, les règlements administratifs et les autres textes législatifs, et de fournir un service de publication d'avis publics sur les questions touchant les Premières nations. » La *Gazette des premières nations* est le registre officiel de l'ensemble des textes législatifs sur les recettes locales agréés par la Commission, des normes et des procédures établies par celle-ci en vertu de l'article 35 de la LGF, des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens* qui ont été approuvés par le ministre, des textes législatifs sur la gestion financière approuvés par le CGFPN et des normes établies par le CGFPN en vertu de l'article 55 de la LGF.

Registres au titre de la LGF et de l'article 83

La CFPN tient à jour un registre des textes législatifs sur les recettes locales agréés et des textes législatifs sur la gestion financière approuvés – comme l'exige la LGF – ainsi qu'un registre des règlements administratifs approuvés par le ministre en vertu de l'article 83 *Loi sur les Indiens*. L'objectif visé est de fournir des registres complets contenant les originaux de tous les textes législatifs sur les recettes locales agréés, les textes législatifs sur la gestion financière approuvés et les règlements administratifs approuvés en vertu de l'article 83, pour consultation officielle au besoin.

Services offerts aux Premières Nations

Élaboration des lois et des règlements administratifs des Premières Nations

La CFPN offre des conseils et de l'aide aux Premières Nations pour l'élaboration et la mise en œuvre des textes législatifs sur les recettes locales et des règlements administratifs. L'objectif visé est d'appuyer les Premières Nations dans le processus d'élaboration des textes législatifs, notamment aider les Premières Nations qui instaurent l'imposition foncière pour la première fois ou qui font la transition de l'imposition foncière en vertu de la *Loi sur les Indiens* à l'imposition sous le régime de la LGF. Les activités comprennent notamment : procéder à des examens techniques des textes législatifs soumis par les Premières Nations afin d'en assurer la conformité au cadre réglementaire, donner des présentations sur le processus d'élaboration des textes législatifs aux gouvernements des Premières Nations, et répondre aux demandes de renseignements.

Soutien aux ententes de services

La CFPN offre un soutien pour la facilitation des ententes de services entre les Premières Nations et les administrations locales qui sont nécessaires pour faire avancer la mise en œuvre des régimes d'imposition foncière et faire progresser les ajouts aux réserves et les droits fonciers issus de traités. L'objectif visé est d'aider les Premières Nations à négocier avec les administrations locales des ententes équitables, efficaces et efficientes pour la prestation de services. Cela comprend également l'élaboration d'exemples, de modèles et de gabarits pour les ententes de services.

Conférence de 2019 Les Premières Nations montrent la voie à suivre

Lors de la conférence « *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* » tenue en 2019 à Calgary, 415 participants provenant de 125 Premières Nations ont assisté à des présentations données par la CFPN, l'AFPN, le CGFPN, le Conseil consultatif des terres et d'autres intervenants. Les thèmes abordés étaient la croissance de l'économie, la célébration des cas de réussite et l'importance de bâtir des collectivités dynamiques. D'autre part, les dirigeants des institutions ont participé à une table ronde sur la réforme législative et les possibilités économiques et ont signé un protocole historique pour convenir de travailler ensemble afin d'améliorer la gouvernance, d'accroître la compétence locale et de promouvoir la génération de richesse au profit des Premières Nations.

Gestion des différends et négociations

La gestion des différends comprend un soutien aux négociations liées à la mise en œuvre des régimes d'imposition foncière des Premières Nations et un soutien au règlement des différends portant sur l'application des textes législatifs sur les recettes locales. L'objectif visé est de prévenir les différends liés à l'application des textes législatifs sur les recettes locales et, si des différends surviennent, d'assurer leur règlement rapide, efficace et amiable dans le respect des principes et des objectifs des lois, règlements et procédures applicables. Il s'agit aussi de fournir un soutien dans les domaines suivants : les négociations nécessaires à l'obtention des services d'évaluation provinciaux; la négociation et la coordination, avec les administrations locales et les gouvernements provinciaux, de la mise en œuvre des régimes fiscaux des Premières Nations; la transition des droits de service à des taux d'imposition fondés sur l'évaluation; le traitement des demandes de renseignements des contribuables; les systèmes de relations avec les contribuables, y compris les textes législatifs sur la représentation des intérêts des contribuables auprès du conseil.

Mobilisation et renforcement des capacités

Communications et sensibilisation

Les communications et la sensibilisation comprennent les activités de mobilisation et la mise au point de produits et matériels promotionnels visant à favoriser la compréhension des régimes d'imposition foncière des Premières Nations. Les objectifs visés sont les suivants : appuyer la voix de la CFPN dans ses revendications pour promouvoir la compétence fiscale des Premières Nations; favoriser une compréhension générale des régimes d'imposition foncière des Premières Nations et de leurs avantages; renforcer les liens avec d'autres organismes et gouvernements; promouvoir l'utilisation des pratiques exemplaires; faciliter l'accès aux options et aux outils relatifs aux recettes locales. Cela exige : adapter les activités de communication et les messages en fonction des buts, objectifs et plans de la CFPN; démontrer la réussite et les avantages de la mise en œuvre des pouvoirs prévus par la LGF; encourager, mobiliser et soutenir les collectivités des Premières Nations; établir des relations avec les différents partenaires et intervenants; incorporer un contenu médiatique novateur pour faire avancer la réalisation des objectifs de communication et de sensibilisation de la CFPN.

Respect et collaboration à l'échelle internationale

La LGF et le soutien institutionnel assuré par la CFPN ont été reconnus en Nouvelle-Zélande, en Australie et aux États-Unis en tant que modèle à suivre pour mettre en œuvre la compétence autochtone et améliorer les possibilités socio-économiques des peuples autochtones. Résolue à partager ses idées et ses pratiques exemplaires, la CFPN continuera à tirer parti de ses partenariats avec des organismes tels que Ngai Tahu en Nouvelle-Zélande et la National Intertribal Taxation Alliance et l'Indian Land Tenure Foundation aux États-Unis.

Éducation, formation et accréditation

Les activités d'éducation, de formation et d'accréditation comprennent l'élaboration et la prestation de programmes de formation spécialisée et d'accréditation officielle à l'intention du personnel des gouvernements des Premières Nations en vue de la mise en œuvre de la compétence fiscale sous le régime de la LGF, ce qui apportera aux collectivités des Premières Nations une croissance économique accrue et de meilleures possibilités d'investissements, de revenus et d'emplois. Les objectifs visés sont les suivants : favoriser la compréhension des régimes fiscaux des Premières Nations; développer les connaissances et les compétences des administrateurs de la fiscalité foncière des Premières Nations; renforcer la capacité des Premières Nations à administrer leurs régimes fiscaux. Cela exige : partager les compétences et les connaissances pratiques nécessaires pour reconstruire les fondements économiques des collectivités des Premières Nations; mettre au point et animer des ateliers; élaborer des webinaires; fournir la logistique et un soutien aux étudiants, au service de collation des grades et aux relations avec les anciens étudiants. Cela comprend également la mise en œuvre d'une convention de travail avec le Centre Tulo et d'un partenariat avec l'Université Thompson Rivers en vue de la conception et de la prestation de cours menant à l'obtention d'un certificat accrédité en administration financière des Premières Nations et d'un certificat accrédité en économie appliquée des Premières Nations.

Fonctionnement de la Commission

Soutien à la Commission

Le soutien à la Commission comprend la prestation continue de conseils, de soutien logistique et de services à la Commission et à ses comités. L'objectif visé est d'assurer le fonctionnement opportun et efficace de la Commission dans tous les aspects de ses fonctions d'examen, de prise de décisions, de leadership et de défense des intérêts. Cela comprend : la surveillance du processus de nomination/renomination des commissaires et du programme d'orientation des nouveaux commissaires; la planification, l'établissement du calendrier et la coordination des réunions régulières de la Commission et de ses comités, ainsi que des processus et des événements spéciaux; la préparation des documents d'information et du matériel de présentation nécessaires aux activités de la Commission; l'établissement de procès-verbaux et de comptes rendus et la consignation de décisions ainsi que leur distribution, s'il y a lieu; tout autre soutien nécessaire.

Services intégrés

Les services intégrés comprennent la prestation à la Commission de services de soutien, notamment la planification, les finances et la comptabilité, le personnel, les services administratifs et juridiques, la gestion des locaux, la gestion de la technologie et la gestion des contrats. L'objectif visé est d'assurer le fonctionnement de la Commission en conformité avec la LGF et le plan directeur, d'établir un environnement de travail efficace et efficient pour les autres secteurs de services, et de remplir les fonctions et les exigences de gestion financière et de contrôle prévues dans la LGF. Cela comprend : la coordination et le soutien du plan directeur annuel et du *Rapport annuel*; la gestion des immobilisations du siège social et du bureau de la région de la capitale nationale; la gestion financière et administrative et la gestion des ressources humaines; le respect de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*; le recrutement, la formation et le développement professionnel du personnel et des dirigeants; la négociation du financement; la gestion des dossiers des clients et des courriels; l'entretien des serveurs et des réseaux; l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des procédures de la CFPN et la formation y afférente.



Rendement

Mesure du rendement par rapport aux objectifs

La CFPN a élaboré des mesures de rendement afin de contrôler et d'évaluer son degré de succès dans la réalisation de son mandat, de sa vision et de sa mission. La présente section met en évidence les progrès accomplis et les tendances relevées par rapport aux indicateurs de rendement pour lesquels des données sont disponibles. D'autres indicateurs de rendement accompagnés de données connexes seront ajoutés dans les années à venir, vu que la CFPN entend mettre au point un ensemble plus exhaustif de mesures de rendement.

Participation des Premières Nations à la LGF

Depuis sa création en 2007, la CFPN a axé ses efforts sur les trois domaines prioritaires suivants :

- Encourager la participation des Premières Nations à la LGF.
- Bâtir le cadre réglementaire des régimes fiscaux des Premières Nations.
- Appuyer les Premières Nations dans l'élaboration et la mise en œuvre avec succès des régimes de recettes locales.

La figure 1 ci-dessous indique le nombre de Premières Nations, par province et territoire et par année, qui ont été ajoutées à l'annexe de la LGF. La participation à la LGF a augmenté chaque année et on compte maintenant 282 Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF, dont au moins une dans chaque province et dans les Territoires du Nord-Ouest.

Figure 1 Premières Nations participant à la *Loi sur la gestion financière des premières nations*
– Nouvelles et nombre cumulatif par année

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
C.-B.	35	5	5	5	11	5	15	6	10	5	10	2	114
Alb.	0	1	0	0	0	1	0	1	3	4	2	6	18
Sask.	3	2	0	4	2	2	2	2	9	1	7	1	35
Man.	0	0	1	1	1	5	6	2	11	2	2	0	31
Ont.	1	0	0	2	5	0	3	6	7	3	14	6	47
Qc	0	0	0	0	3	0	0	1	2	0	3	2	11
N.-B.	3	1	0	0	2	0	1	0	0	0	1	1	9
N.-É.	0	0	0	0	2	0	2	1	3	0	3	0	11
Î.-P.-É.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
T.-N.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
T.N.-O.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3
Nouvelles	42	9	6	12	26	13	29	20	46	16	45	18	282
Nombre cumulatif	42	51	57	69	95	108	137	157	203	219	264	282	

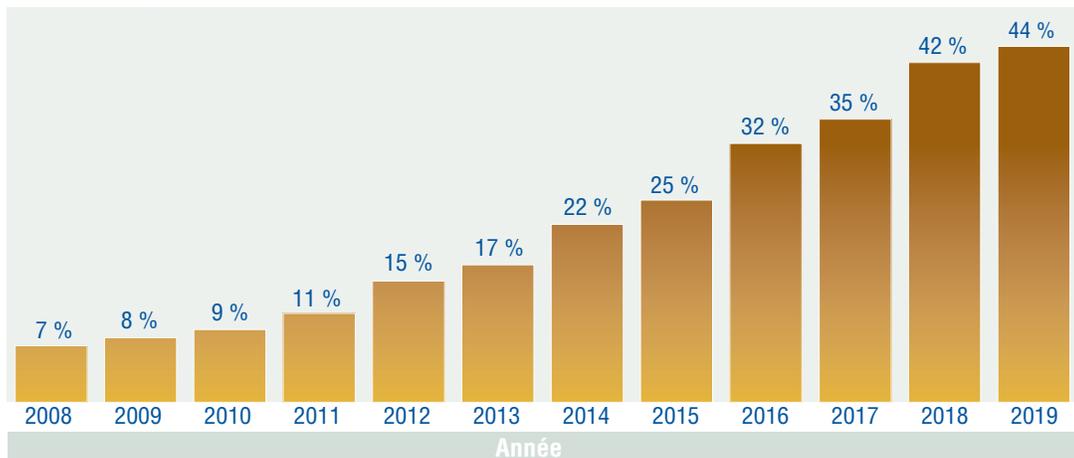
Comme l'indique la figure 2 ci-dessous, dans la première année suivant la création de la CFPN en 2007, 42 Premières Nations étaient inscrites à la LGF. Sur cette lancée, il y a désormais six fois plus de Premières Nations inscrites à la LGF que dans la première année.

Figure 2 Nombre total de Premières Nations participant à la *Loi sur la gestion financière des premières nations*



La participation à la LGF a continué de croître au cours des 12 dernières années. Comme l'indique la figure 3 ci-dessous, plus de deux cinquièmes (44 %) des 634 Premières Nations au Canada participent désormais à la LGF, et d'autres continuent de s'y ajouter à chaque année.

Figure 3 Proportion de Premières Nations au Canada qui sont inscrites à la *Loi sur la gestion financière des premières nations*



Manitoba – Croissance rapide du recours à la LGF

Au cours des dernières années au Manitoba, on a constaté une croissance importante de l'intérêt et de la participation à la LGF. Le nombre de Premières Nations au Manitoba qui ont recours à la LGF dépasse maintenant plus que la moitié du nombre total de Premières Nations dans cette province. Cela a entraîné une augmentation considérable de la demande de soutien offert par la CFPN pour appuyer les régimes fiscaux dans le cadre de la LGF, des pouvoirs fiscaux additionnels, le développement des capacités administratives, la facilitation des ententes de services, la conclusion de protocoles économiques régionaux et la réalisation plus rapide de meilleurs ajouts aux réserves urbaines. En 2019, la CFPN a signé un protocole d'entente avec l'Organisation des chefs du Sud afin de travailler ensemble pour soutenir les gouvernements des Premières Nations dans leurs efforts de surmonter les obstacles économiques et de participer à l'économie. La CFPN travaille également avec d'autres Premières Nations au Manitoba.

Recettes et régimes fiscaux des Premières Nations

Comme l'indique la figure 4 ci-dessous, le nombre de Premières Nations (plus une société tribale jouissant de pouvoirs fiscaux fonciers délégués) dotées d'un régime d'imposition foncière est passé de 15 en 2008 à 123 en 2019. Cela représente un cinquième (19 %) de l'ensemble des 634 Premières Nations au Canada.

Figure 4 Premières Nations dotées d'un régime d'imposition foncière dans le cadre de la LGF – Nouvelles et nombre cumulatif par année

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nouvelles	15	8	5	4	12	8	9	17	21	6	13	5
Nombre cumulatif	15	23	28	32	44	52	61	78	99	105	118	123

Comme l'indiquent les figures 5A et 5B ci-dessous, les recettes totales (d'après les données des budgets des Premières Nations) s'élèvent actuellement à un peu plus de 26 millions de dollars par année dans le cas des recettes perçues au titre de l'article 83 et à plus de 70 millions de dollars par année dans le cas des recettes perçues dans le cadre de la LGF. (Note : Les montants de zéro ou sans objet sont indiqués par « — ».)

Figure 5A Recettes fiscales totales annuelles (\$) des Premières Nations au titre de l'article 83 de la Loi sur les Indiens

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
C.-B.	20 390 462	23 557 867	25 578 712	27 803 300	18 992 187	20 586 536	21 277 684
Alb.	12 476 290	7 941 084	8 642 752	6 122 213	5 423 102	5 068 720	4 039 950
Sask.	750 359	767 283	780 940	789 731	754 545	55 000	—
Man.	312 874	582 672	375 198	515 204	—	—	—
Ont.	—	—	—	—	—	—	—
Qc	663 253	665 000	629 000	629 000	629 000	600 000	622 904
N.-B.	—	—	—	—	—	—	—
N.-É.	49 760	74 133	74 134	156 997	157 780	161 772	159 968
Î.-P.-É.	—	—	—	—	—	—	—
T.-N.	—	—	—	—	—	—	—
T.N.-O.	—	—	—	—	—	—	—
CANADA	34 642 998 \$	33 588 039 \$	36 080 736 \$	36 016 445 \$	25 956 614 \$	26 472 028 \$	26 100 506 \$

Figure 5B Recettes fiscales totales annuelles (\$) des Premières Nations au titre de la LGF

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
C.-B.	36 151 119	40 951 128	43 260 171	45 792 657	49 734 305	53 210 267	56 062 594
Alb.	1 255 153	1 187 075	2 092 715	4 566 969	4 252 205	4 293 235	5 531 675
Sask.	2 001 299	2 033 769	2 051 931	2 078 673	2 254 759	3 290 606	4 266 545
Man.	413 621	432 116	439 001	448 599	931 265	963 601	969 330
Ont.	—	—	—	559 822	732 831	1 673 648	2 818 525
Qc	—	—	—	—	—	—	—
N.-B.	—	—	—	—	35 655	16 890	56 803
N.-É.	651 699	626 090	700 048	724 595	753 120	874 504	917 190
Î.-P.-É.	—	—	—	—	—	—	—
T.-N.	—	—	—	—	—	—	—
T.N.-O.	—	—	—	—	—	—	—
CANADA	40 472 891 \$	45 230 178 \$	48 543 866 \$	54 171 315 \$	58 694 140 \$	64 322 751 \$	70 622 662 \$

Comme l'indique la figure 6 ci-dessous, les recettes combinées (d'après les données des budgets des Premières Nations) au titre de l'article 83 et de la LGF totalisent actuellement près de 97 millions de dollars par année. Bien que les impôts fonciers soient la principale source de recettes locales, le montant total et l'importance relative des recettes provenant d'autres taxes augmenteront dans les années à venir.

Figure 6 Recettes fiscales totales (\$) des Premières Nations au titre de la LGF et de l'article 83, par source de recettes en 2019

Source	LGF	Article 83	Total	%
Impôts fonciers	65 361 004	26 358 697	91 719 701	94,6 %
Taxe sur les transferts fonciers	2 968 688	—	2 968 688	3,1 %
Taxe d'aménagement	1 006 501	—	1 006 501	1,0 %
Droits de service	1 060 000	—	1 060 000	1,1 %
Taxe sur les services	127 008	0	127 008	0,1 %
Taxe sur les activités commerciales	99 461	—	99 461	0,1 %
TOTAL	70 622 662 \$	26 358 697 \$	96 981 359 \$	100 %
Répartition (%)	73 %	27 %	100 %	

Recettes et investissements nouveaux pour les Premières Nations

Depuis sa création en 2007, la CFPN – en partenariat avec les autres institutions de la LGF et le Tulo Centre of Indigenous Economics – a aidé les Premières Nations à générer des recettes de plus d'un milliard de dollars pour appuyer la prestation et l'amélioration des services communautaires et des infrastructures destinés aux résidents et contribuables de leurs collectivités. Les initiatives entreprises ont aussi attiré des milliards de dollars de plus en investissements dans les collectivités des Premières Nations, ce qui a engendré des milliers de possibilités d'affaires et d'emplois et entraîné des revenus plus élevés, des services améliorés et de meilleures perspectives sociales pour les Premières Nations participantes.

Activités et résultats de la CFPN

La CFPN continue à élargir et à enrichir ses services et ses activités à l'appui de son mandat, de sa vision et de sa mission. Les mesures de résultats présentées dans la figure 7 ci-dessous représentent une première série d'indicateurs à laquelle s'ajouteront ultérieurement d'autres indicateurs de rendement, tel qu'il est mentionné un peu plus loin dans les orientations et priorités stratégiques de la CFPN.

Figure 7 Indicateurs clés choisis des activités et résultats de la CFPN, par exercice

2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*
Nombre d'examen s achevés de lois et règlements administratifs – Par exercice et total cumulatif											
79	87	87	91	134	138	147	185	213	219	216	233
79	166	253	344	478	616	763	948	1 161	1 380	1 596	1 829
Nombre de cours, webinaires et ateliers donnés sur la fiscalité des Premières Nations – Par exercice et total cumulatif											
4	24	7	7	7	10	11	11	12	14	23	15
4	28	35	42	49	59	70	81	93	107	130	145
Nombre de participants aux cours, webinaires et ateliers sur la fiscalité des Premières Nations – Par exercice et total cumulatif											
65	131	84	84	84	145	124	183	178	205	298	315
65	196	280	364	448	593	717	900	1 078	1 283	1 581	1 896
Nombre de diplômés accrédités de cours sur la fiscalité des Premières Nations – Par exercice et total cumulatif											
—	—	—	—	11	13	13	5	10	15	15	6
—	—	—	—	11	24	37	42	52	67	82	88
Nombre de lois et règlements administratifs documentés et accessibles dans la <i>Gazette des premières nations</i> – Par exercice et total cumulatif											
142	155	138	148	197	365	283	562	2 878	353	376	344
142	297	435	583	780	1 145	1 428	1 990	4 868	5 221	5 597	5 941
Nombre de présentations données sur la fiscalité des Premières Nations – Par exercice et total cumulatif											
40	40	30	70	100	50	50	34	73	74	56	96
40	80	110	180	280	330	380	414	487	561	617	713

*Note : Données au 31 décembre 2019 pour l'exercice 2019-2020.



Fiche d'évaluation Progrès au regard des plans

La présente section « Fiche d'évaluation » fait brièvement le point sur d'importants engagements clés énoncés dans le dernier plan directeur de la CFPN. Elle met en évidence les progrès réalisés à l'égard de ces engagements au cours du dernier exercice et indique les prochaines étapes à franchir pour le suivi et la réalisation des engagements.

Engagement	Progrès	Prochaines étapes
Soutenir la prestation, la croissance et l'amélioration continue des services courants de la CFPN, en réponse aux besoins et aux demandes.	Continu.	Continuer à élargir et à améliorer les services et le soutien pour répondre aux besoins et aux possibilités identifiés.
Organiser des assemblées nationales des Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF et/ou de la <i>Loi sur la gestion des terres des premières nations</i> (la LGTPN) comme moyen de promouvoir la communication et le dialogue sur le développement économique et les relations financières des Premières Nations.	Deux assemblées nationales ont été organisées avant la fin de mai 2019.	La troisième assemblée nationale est prévue pour le printemps 2020, et on envisage d'établir un système régulier d'assemblées nationales comme moyen visible et accessible de promouvoir la sensibilisation, le dialogue et l'échange des pratiques exemplaires.
Explorer la faisabilité et poursuivre la promotion de l'octroi de nouveaux pouvoirs fiscaux aux Premières Nations, notamment des taxes/charges sur le cannabis, le tabac, l'essence, l'alcool et les projets d'exploitation des ressources.	Analyse et travail de défense des intérêts en cours.	Continuer à faire progresser les propositions de pouvoirs fiscaux pour l'établissement de nouvelles taxes, tout en développant l'intérêt et le soutien.
Promouvoir et appuyer la mise en place du nouvel Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) dans le cadre de la LGF, afin de fournir les compétences et les processus nécessaires aux Premières Nations pour la planification, l'acquisition, la propriété et la gestion des infrastructures sur leurs terres.	Travail de défense des intérêts et planification en cours.	Élaborer et faire progresser des propositions détaillées et la justification à l'appui de l'IIPN; développer et intensifier le soutien et le travail de défense des intérêts; poursuivre les travaux de validation du concept.
Promouvoir la modification de la LGF afin d'appuyer l'élargissement des pouvoirs fiscaux.	Analyse et travail de défense des intérêts en cours.	Élaborer des ébauches de modifications pour discussion avec le gouvernement du Canada.
Mettre en œuvre un plan de transition permettant à la CFPN de s'adapter et se préparer aux prochaines phases de croissance et de maturation.	Les phases initiales du plan d'expansion et de restructuration sont sur le point d'être achevées.	Élaborer et mettre en œuvre un plan de restructuration; établir des mesures et des critères pour contrôler l'efficacité et le rythme de croissance; peaufiner les mesures au besoin.



Environnement Enjeux et facteurs émergents

La CFPN exerce son activité dans un environnement en constante évolution et elle évalue les conditions courantes et nouvelles qui peuvent avoir une incidence sur la demande, la nature et le mode d'exécution de ses services et activités. Ces facteurs comprennent notamment les demandes et les possibilités – actuelles et émergentes – qui sont liées aux objectifs et aux priorités de la CFPN. Ils comprennent aussi les risques connus et potentiels et les éléments d'incertitude, pour lesquels la CFPN doit adopter et adapter des stratégies et des mesures d'atténuation appropriées.

Demandes et possibilités

Participation accrue des Premières Nations : Il continue d'y avoir un nombre croissant de possibilités pour promouvoir et fournir les services de la CFPN et soutenir tant les Premières Nations qui participent déjà à la LGF que les autres qui souhaitent s'y inscrire. En s'appuyant sur la base déjà établie, la CFPN a la possibilité d'étendre son activité dans toutes les régions et elle anticipe une croissance particulière au Manitoba, en Ontario, au Québec et dans les provinces atlantiques.

Nouveaux pouvoirs fiscaux : La CFPN connaît aussi une forte demande et des possibilités croissantes de travailler avec ses institutions partenaires au titre de la LGF, les Premières Nations et les gouvernements fédéral et provinciaux en vue d'accroître les pouvoirs fiscaux des Premières Nations dans le contexte de l'élargissement de la relation financière fondée sur la compétence, en utilisant la LGF. Il s'agit notamment de faire avancer les propositions visant de nouvelles taxes et options de partage des recettes locales, y compris de nouveaux arrangements concernant le cannabis, l'essence, le tabac, l'alcool et les projets d'exploitation des ressources.

Amélioration continue : Il existe toujours des pressions et des occasions d'améliorer, de mettre à jour et de rendre plus accessibles et rentables les services, fonctions et offres de la CFPN, y compris l'application des nouvelles ententes de partenariat, les médias et les technologies, et(ou) les mécanismes de prestation de la formation et des cours offerts par la CFPN, les fonctions d'information et de communication, les services relatifs aux demandes de renseignements, ainsi que les outils, les modèles et les pratiques exemplaires.

Collaboration internationale : À mesure que la réputation de la CFPN grandit, il y a de plus en plus de demandes et d'occasions d'accroître et d'améliorer la collaboration et l'échange de renseignements, d'outils, de stratégies et de pratiques exemplaires avec les partenaires nationaux et internationaux de la CFPN.

Risques et incertitudes

Financement imprévisible et à court terme : Le fait que la CFPN dépend actuellement d'un financement d'un an et de l'approbation d'année en année des « projets spéciaux » – dont la plupart ont un délai d'exécution échelonné sur plusieurs années – fait obstacle au développement d'importants plans à long terme, aux innovations et aux engagements que l'on s'attend normalement d'une institution nationale dotée de programmes permanents et de stratégies et initiatives pluriannuelles. L'approche préconisée est de promouvoir pour la CFPN une nouvelle démarche pluriannuelle de planification et d'engagement budgétaire.

Demande accrue de mobilisation et de soutien de la CFPN : De nombreux facteurs économiques, sociaux, politiques et institutionnels (croissance économique; projets d'exploitation des ressources; pressions fiscales; capacité et état de préparation institutionnel) ont une incidence sur l'intérêt ou la demande des Premières Nations pour la mise en œuvre ou l'élargissement de leur compétence fiscale. L'approche préconisée est d'anticiper l'augmentation continue de la demande de services de soutien de la CFPN et d'y répondre, notamment :

- L'intérêt continu du gouvernement du Manitoba à travailler avec la CFPN pour encourager l'instauration d'un plus grand nombre de régimes fiscaux dans le cadre de la LGF, élargir les pouvoirs fiscaux au titre de la LGF, appuyer l'obtention plus rapide de meilleurs résultats quant aux terres visées par des droits fonciers issus de traités, mettre en œuvre l'IIPN et améliorer la relation financière entre les Premières Nations et les gouvernements fédéral et provinciaux.
- La modification des méthodes d'évaluation applicables aux maisons préfabriquées en Colombie-Britannique, ce qui nécessitera en 2020-2021 un autre examen des politiques de la CFPN et un soutien aux communications.
- L'augmentation constante, à chaque année, de la demande de cours, d'ateliers et de programmes offerts par le Centre Tulo.
- L'élargissement du soutien offert par la CFPN à l'élaboration des textes législatifs, le renforcement de la sensibilisation, de la formation et du développement des capacités et l'accroissement des activités relatives aux politiques et aux communications, en réponse à la demande globale accrue de services de soutien de la CFPN.

Défis du cadre réglementaire : La CFPN pourrait faire face à des défis liés à la prestation des services qu'elle fournit aux Premières Nations, y compris la prestation de conseils concernant la rédaction et l'application des textes législatifs sur les recettes locales, ou l'agrément par elle des textes législatifs. L'approche préconisée est de continuer à prendre des mesures pour réduire au minimum le risque de défis – et les conséquences de tels défis – en continuant à offrir du soutien et des conseils professionnels et, au besoin, à fournir des services d'atténuation et de règlement rapide des différends pour aider à traiter et à régler les problèmes. D'autre part, la CFPN communiquera, clarifiera et défendra de manière uniforme son mandat et son autorité lorsqu'elle sera confrontée à des défis.



Stratégie Orientations et priorités

Les orientations et priorités stratégiques présentées ci-après reflètent les principaux thèmes qui caractériseront les travaux de la CFPN en 2020-2021. Elles représentent une prise en compte équilibrée des facteurs émanant de trois sources essentielles : le principal mandat de la CFPN et ses fonctions et services courants; les mesures de suivi requises pour mener à bien les engagements énoncés dans le plan directeur précédent; les questions et les possibilités émergentes identifiées au cours du processus d'élaboration du plan directeur de la CFPN.

Fonctions et services courants

1. Continuer à fournir aux Premières Nations des conseils et du soutien relativement aux régimes d'imposition foncière.

Le point de mire constant de la CFPN sera de continuer à fournir un soutien aux Premières Nations afin qu'elles puissent mettre en œuvre leur compétence fiscale de manière pragmatique et efficace.

Cela exigera :

- Élaborer, maintenir et mettre à jour de manière continue le cadre réglementaire des régimes de recettes locales des Premières Nations.
- Soutenir les Premières Nations dans l'élaboration et la mise en œuvre des régimes de recettes locales pour leurs collectivités.
- Appuyer la mise en œuvre et le fonctionnement en cours des régimes de recettes locales des Premières Nations, par l'échange de renseignements, d'outils, de conseils et de pratiques exemplaires.
- Fournir de l'aide pour la prévention, la médiation et le règlement des différends portant sur l'application des textes législatifs sur les recettes locales.
- Soutenir le développement et le renforcement des capacités, des compétences et des mécanismes institutionnels dont ont besoin les Premières Nations pour administrer et gérer leurs régimes de recettes locales.
- Fournir un soutien aux relations avec les contribuables et au renforcement accru de la mobilisation, du dialogue et de la participation.

2. Renforcer la prestation des services de la CFPN par l'innovation et le renouvellement.

Afin d'établir et de mettre en œuvre une approche bien planifiée pour gérer les changements organisationnels et l'amélioration continue, la CFPN poursuivra les travaux liés au plan de gestion de la transition qui ont débuté en 2019-2020.

Cela exigera :

- Mettre en application le plan de succession des postes de dirigeants et de la haute direction.
- Tenter de finaliser le processus de nomination des commissaires pour assurer la dotation de tous les postes vacants.
- Poursuivre les discussions avec le gouvernement du Canada au sujet de l'élaboration de règlements appuyant un processus de nomination dirigé par les Premières Nations pour doter les postes de commissaires de la CFPN.
- Assurer le recrutement, la rétention et le soutien du développement des ressources humaines au sein de la CFPN.
- Apporter des changements administratifs pour faciliter l'élargissement de la compétence des Premières Nations en matière de recettes locales sous le régime de la LGF.
- Fournir un soutien à l'innovation et à la créativité au sein de la CFPN, y compris :
 - Évaluer les structures gestionnelles et organisationnelles et les modèles de prestation des services, et signaler et mettre en œuvre les révisions nécessaires.
 - Renforcer la collaboration au sein de la CFPN.
 - Améliorer la coordination avec les institutions de la LGF et les gouvernements.
 - Appuyer la croissance des pouvoirs fiscaux des Premières Nations.
 - Continuer à collaborer avec des organismes internationaux afin d'échanger les pratiques exemplaires de développement économique autochtone et des modèles de mise en œuvre de la compétence autochtone.
- Faire progresser une proposition de financement par subvention de cinq ans pour assurer la stabilité et la souplesse de la CFPN.
- Explorer de nouveaux moyens pour mesurer les besoins, les préoccupations et les préférences des clientèles cibles de la CFPN, afin de fournir des données pouvant aider à façonner et à perfectionner les produits et les services.
- Mettre en place des améliorations technologiques pour la production et le fonctionnement de la *Gazette des premières nations*.

3. Améliorer le système de mesure du rendement de la CFPN.

La CFPN s'appuyera sur l'ensemble des mesures de rendement comprises dans le présent plan directeur (voir *Rendement – Mesure du rendement par rapport aux objectifs* ci-dessus) afin d'améliorer la série d'indicateurs statistiques et autres servant à contrôler et à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de sa vision à long terme et de ses objectifs courants.

Cela exigera :

- Effectuer de la recherche et une synthèse des informations administratives provenant de la CFPN et d'autres sources, afin d'améliorer les mesures de rendement existantes et de prévoir des points de référence de base plus complets et des données à plus long terme aux fins de l'évaluation, de la planification et de la communication.
- Élaborer d'autres indicateurs – et les processus connexes de collecte des données – pour couvrir d'autres importants domaines d'intérêt en matière d'évaluation du rendement, y compris :
 - La demande de services offerts par la CFPN.
 - Les résultats obtenus par la CFPN, notamment la rapidité et l'efficacité de la prestation des services.
 - La mesure des recettes fiscales et autres perçues grâce à l'exercice de la compétence en vertu de la LGF.
 - Les demandes de services de médiation/règlement présentées à la CFPN et les succès réalisés.

Amélioration des services, sensibilisation et croissance

4. Accroître le nombre de Premières Nations dotées d'un régime d'imposition foncière.

L'intérêt que portent les Premières Nations au régime de la LGF et aux services offerts par les institutions continue de croître d'année en année. Reconnaisant l'intérêt des Premières Nations à établir leurs propres régimes d'imposition foncière pour faire avancer leurs objectifs économiques, financiers et, plus globalement, de développement communautaire, et s'appuyant sur les cas de réussite des Premières Nations qui ont instauré un régime d'imposition foncière, la CFPN accordera la priorité aux travaux nécessaires pour accroître le nombre de Premières Nations exerçant leur compétence fiscale au Canada.

Cela exigera :

- Augmenter les communications régionales et les activités de sensibilisation afin de favoriser la compréhension de la compétence fiscale et une utilisation accrue des pouvoirs fiscaux.
- Fournir des conseils et de l'aide aux gouvernements des Premières Nations intéressées pour leur évaluation du bien-fondé, de la faisabilité et des conséquences de l'établissement d'un régime d'imposition foncière pour leurs collectivités.

5. Élargir et enrichir les services offerts par la CFPN aux Premières Nations.

Afin de soutenir les besoins changeants des Premières Nations taxatrices – et comme moyen d'appuyer les Premières Nations souhaitant exercer leur compétence fiscale –, la CFPN continuera d'élargir et d'enrichir la gamme de services qu'elle offre.

Cela exigera :

- Évaluer et améliorer, de manière continue, les services offerts aux Premières Nations taxatrices dans les domaines suivants : élaboration des textes législatifs, examen et agrément des textes législatifs, normes, modèles de lois, éducation, formation et règlement des différends.
- Moderniser la plateforme d'accès à la *Gazette des premières nations* en tant que source officielle de la législation des Premières Nations au Canada.
- Renforcer le développement des capacités et le soutien à la gouvernance des Premières Nations, en augmentant le nombre de communications et d'activités de sensibilisation, d'ateliers, de cours et de webinaires.
- Améliorer le soutien à la négociation des ententes de services.

Élaboration du cadre et innovation

6. Promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations.

La LGF conçoit une relation financière fondée sur la compétence parce qu'elle associe les recettes locales aux services locaux. Les Premières Nations intéressées, la CFPN et les autres institutions de la LGF entendent renforcer cette relation financière en mettant de l'avant diverses propositions pour élargir la compétence et les pouvoirs fiscaux découlant de la LGF. La CFPN sollicitera un financement supplémentaire pour faire avancer ces propositions.

Cela exigera :

- Collaborer avec les Premières Nations, les organismes des Premières Nations et le gouvernement du Canada afin d'élaborer et d'appuyer un cadre de partage de la taxe d'accise sur le cannabis avec les Premières Nations.
- Continuer à faire avancer les propositions visant à améliorer la taxe sur les produits et services des Premières Nations (TPSPN), y compris rétablir l'option d'une taxe sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac (TEACT), et fournir un soutien aux Premières Nations qui s'intéressent aux régimes d'imposition de la TPSPN et de la TEACT.

- Continuer à faire avancer les propositions visant l'élaboration d'une option détaillée de compétence fiscale et de réglementation du cannabis pour les Premières Nations intéressées, ce qui pourrait comprendre une série de modifications proposées à la LGF et aux lois relatives au cannabis pour permettre aux Premières Nations d'instituer une taxe sur le cannabis et d'établir les lois et les normes connexes.
- Collaborer avec le gouvernement du Canada et les Premières Nations intéressées afin de mettre en oeuvre une option permettant à celles-ci de partager la taxe d'accise sur le tabac, l'alcool et l'essence.
- Fournir un soutien aux vastes régimes de taxe sur le tabac des Premières Nations dans les cas où un accord a été conclu entre la province et les Premières Nations intéressées.
- Continuer à faire avancer les propositions envisageant l'établissement d'une taxe sur les ressources qui peut être compensée par un crédit d'impôt fédéral sur le revenu des sociétés, afin de veiller à ce que les Premières Nations tire des projets d'exploitation des ressources menés sur leurs territoires un avantage fiscal transparent et administrativement efficace, tout en protégeant le climat d'investissement entourant de tels projets.

7. Participer à la modification de la LGF et de ses règlements d'application.

La CFPN travaillera avec les institutions de la LGF et le gouvernement du Canada afin de proposer d'apporter des modifications à la LGF et à ses règlements d'application pour appuyer les travaux de la CFPN et accroître la participation à la LGF.

Cela exigera :

- Étudier, élaborer, défendre et promouvoir des propositions de politiques visant à favoriser le renouvellement et l'élargissement du mandat de la CFPN.
- Travailler avec le gouvernement du Canada pour faire avancer la modification du *Règlement sur le contrôle d'application de la fiscalité foncière des premières nations* et du *Règlement sur les appels d'évaluations foncières des premières nations*.
- Travailler avec les institutions fiscales et le gouvernement du Canada pour faire avancer les modifications réglementaires qui permettront aux organismes des Premières Nations et aux Premières Nations signataires de traités de participer à la LGF.

Développement de partenariats

8. Développer et renforcer les institutions partenaires.

En travaillant avec ses partenaires de la LGF et ses partenaires en formation et en accréditation, la CFPN favorisera le développement et le renforcement des institutions aux fins suivantes : enrichir et accélérer le développement des cadres juridique et administratif en vue d'élargir la compétence des Premières Nations; susciter des économies de grande échelle; soutenir la recherche et l'innovation; faciliter le transfert des connaissances entre les Premières Nations; fournir un soutien et défendre les intérêts des Premières Nations participantes. La CFPN sollicitera un financement supplémentaire pour réaliser ce travail.

Cela exigera :

- Ajouter à la LGF les pouvoirs fiscaux mentionnés plus haut, afin que la CFPN puisse aider les Premières Nations à accéder aux programmes et aux services de l'AFP de manière à garantir les recettes permettant de soutenir leur infrastructure économique.
- Promouvoir l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) à titre de quatrième institution de la LGF, afin de permettre aux Premières Nations participantes de construire de façon plus rapide et rentable des infrastructures économiques et communautaires plus durables; cela sera réalisé par une collaboration entre la CFPN, le conseil de développement de l'IIPN et les Premières Nations promotrices, ayant pour objet la rédaction de modifications à la LGF et la préparation des communications connexes.

- Continuer à promouvoir l'établissement d'un système d'enregistrement des titres fonciers autochtones avec les Premières Nations intéressées et les organismes des Premières Nations.
- Promouvoir la création d'un institut de la statistique des Premières Nations qui pourrait soutenir une option de relation financière fondée sur la compétence et un meilleur climat d'investissement pour les Premières Nations.
- Poursuivre le travail entrepris avec le Centre Tulo pour assurer un financement stable à long terme lui permettant d'accroître sa capacité – en conformité avec son plan d'expansion quinquennal et compte tenu du rôle clé qu'il joue à titre d'établissement accrédité de formation de la fonction publique des Premières Nations – au soutien de la compétence et des capacités découlant de la LGF.



Finances Ressources et plans

Le plan financier de la CFPN présente les résultats financiers réels pour l'exercice 2018-2019, les prévisions des résultats financiers pour l'exercice 2019-2020 et les plans financiers pour les exercices 2020-2021 à 2024-2025. La figure 8 ci-dessous contient un résumé du plan financier pour l'exercice 2020-2021 et un résumé du rendement financier pour l'exercice 2019-2020 (prévisions) et l'exercice 2018-2019 (résultats réels).

En se fondant sur les activités et le plan de travail exposés dans le présent plan directeur, la CFPN estime que ses besoins en financement du gouvernement du Canada s'élèveront à 7 681 000 \$ pour l'exercice 2020-2021. En outre, la CFPN sollicitera un financement supplémentaire pour la réalisation des travaux additionnels nécessaires pour promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations et pour développer et renforcer les institutions partenaires.

Figure 8 Sommaire financier

	Plan 2020-2021	Prévisions 2019-2020	Résultats réels 2018-2019
Revenus			
Gouvernement du Canada – Plan directeur	7 681 000 \$	7 361 000 \$	6 834 000 \$
Gouvernement du Canada – Initiatives spéciales	—	2 060 432	2 588 701
Autres	12 000	54 881	51 547
	7 693 000 \$	9 476 313 \$	9 474 248 \$
Dépenses			
Services de la Commission	992 293	922 720	869 976
Services intégrés	2 275 104	1 858 551	1 589 946
<i>Gazette des premières nations</i>	177 124	203 599	99 488
Élaboration des politiques	713 346	672 205	813 532
Éducation	1 086 086	978 788	915 679
Gestion des différends et négociations	224 341	131 478	335 670
Communications	631 674	969 257	820 349
Élaboration et examen des textes législatifs et des règlements administratifs	1 593 032	1 679 283	1 480 783
Initiatives spéciales	—	2 060 432	2 588 701
	7 693 000 \$	9 476 313 \$	9 514 124 \$
Excédent (déficit) de l'exercice	— \$	— \$	(39 876) \$

Rendement financier pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020

À la fin de l'exercice 2018-2019, l'actif financier totalisait 3,54 millions de dollars et l'on prévoit qu'il sera de 3,80 millions de dollars à la fin de l'exercice 2019-2020. L'actif financier de la CFPN comprend l'encaisse et les comptes débiteurs. Le passif de la CFPN, composé des comptes créditeurs, des contrats payables et des revenus reportés, totalisait 3,51 millions de dollars à la fin de l'exercice 2018-2019 et l'on prévoit qu'il sera de 3,40 millions de dollars à la fin de l'exercice 2019-2020.

L'actif non financier de la CFPN, qui est composé des charges payées d'avance et des immobilisations corporelles, totalisait 417 000 \$ à la fin de l'exercice 2018-2019 et l'on prévoit qu'il sera de 401 000 \$ à la fin de l'exercice 2019-2020. Les immobilisations corporelles de la CFPN comprennent le mobilier, l'infrastructure de la TI, le matériel, les logiciels, les coûts de développement du site Web et les améliorations locatives apportées à ses locaux situés dans la région de la capitale nationale (RCN) et à son siège social. La CFPN n'est propriétaire d'aucun bien immeuble et n'a aucune dette. Elle loue des locaux pour son siège social sur les terres de réserve de la bande *Tk'emlúps te Secwepemc*, ainsi qu'à Ottawa pour son bureau de la RCN.

Les figures 9 à 11 ci-après donnent un aperçu des activités financières de la CFPN par secteur d'activité pour l'exercice 2018-2019 par rapport au plan de la CFPN, ainsi qu'un aperçu du rendement prévu pour l'exercice 2019-2020 par rapport à son plan. Une explication des écarts importants est donnée ci-après.

Figure 9

État des activités financières

	2018-2019			2019-2020		
	Résultats réels	Plan	Écart	Prévisions	Plan	Écart
Revenus						
Gouvernement du Canada – Plan directeur	6 834 000 \$	6 834 000 \$	— \$	7 361 000 \$	7 361 000 \$	— \$
Gouvernement du Canada – Initiatives spéciales	2 588 701	2 965 792	(377 091)	2 060 432	2 060 432	—
Autres	51 547	10 000	41 547	54 881	25 000	29 881
	9 474 248 \$	9 809 792 \$	(335 544) \$	9 476 313 \$	9 446 432 \$	29 881 \$
Dépenses						
Services de la Commission	869 976	971 591	101 615	922 720	961 318	38 598
Services intégrés	1 589 946	1 515 162	(74 784)	1 858 551	1 669 771	(188 780)
<i>Gazette des premières nations</i>	99 488	133 423	33 935	203 599	128 813	(74 786)
Élaboration des politiques	813 532	788 653	(24 879)	672 205	640 068	(32 137)
Éducation	915 679	852 250	(63 429)	978 788	970 324	(8 464)
Gestion des différends et négociations	335 670	285 503	(50 167)	131 478	279 765	148 287
Communications	820 349	869 666	49 317	969 257	1 031 207	61 950
Élaboration et examen des textes législatifs et des règlements administratifs	1 480 783	1 427 752	(53 031)	1 679 283	1 704 734	25 451
Initiatives spéciales	2 588 701	2 965 792	377 091	2 060 432	2 060 432	—
	9 514 124 \$	9 809 792 \$	295 668 \$	9 476 313 \$	9 446 432 \$	(29 881) \$
Excédent (déficit) de l'exercice	(39 876) \$	— \$	(39 876) \$	— \$	0 \$	— \$

Figure 10 État de la situation financière

	Résultats réels 2018-2019	Prévisions 2019-2020
Actif financier		
Encaisse	3 440 575 \$	3 700 851 \$
Comptes débiteurs	96 915	100 000
	3 537 490	3 800 851
Passif		
Comptes créditeurs	1 324 503	1 450 000
Contrats payables	1 806 864	1 950 000
Revenus reportés	377 091	—
	3 508 458	3 400 000
Actif financier net	29 032	400 851
Actif non financier		
Charges payées d'avance	64 728	70 000
Immobilisations corporelles	352 570	350 000
	417 298	420 000
Excédent accumulé	446 330 \$	820 851 \$
Excédent accumulé		
Investissements dans des immobilisations corporelles	352 570 \$	350 000 \$
Actif disponible et réalisable	93 760	470 851
Excédent accumulé	446 330 \$	820 851 \$

Figure 11 État des flux de trésorerie

	Résultats réels 2018-2019	Prévisions 2019-2020
Activités de fonctionnement		
Excédent (déficit) de l'exercice	(39 876) \$	— \$
Éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement	231 263	100 000
Variations des éléments hors trésorerie du solde de fonctionnement		
Comptes débiteurs	(11 373)	(3 085)
Charges payées d'avance	12 503	(5 272)
Comptes créditeurs et contrats payables	692 249	268 633
Revenus reportés	377 091	(377 091)
Flux de trésorerie des activités de fonctionnement	1 261 857	360 276
Activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(197 367)	(100 000)
	(197 367)	(100 000)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse durant l'exercice	1 064 490	260 276
Encaisse au début de l'exercice	2 376 085	3 440 575
Encaisse à la fin de l'exercice	3 440 575 \$	3 700 851 \$

Résultats réels de 2018-2019 par rapport au plan / Prévisions de 2019-2020 par rapport au plan

Revenus

Les revenus pour l'exercice 2018-2019 se sont élevés à 9,47 millions de dollars, soit 335 000 \$ de moins que le plan budgétisé de 9,81 millions de dollars. Pour 2018-2019, un montant de 377 000 \$ du gouvernement du Canada destiné aux Initiatives spéciales, y compris l'Institut des infrastructures des Premières Nations et l'assemblée nationale des Premières Nations de 2019 organisée par les institutions de la LGF et le Conseil consultatif des terres (CCT), a été reporté et dépensé au cours de l'exercice 2019-2020.

On prévoit que les revenus pour 2019-2020 seront de 9,47 millions de dollars, soit environ 30 000 \$ de plus que le plan budgétisé. Les revenus prévus pour 2019-2020 comprennent un montant de 7,36 millions de dollars du gouvernement du Canada pour les activités de base de la CFPN, et un montant de 2,06 millions de dollars pour les projets spéciaux liés à l'Institut des infrastructures des Premières Nations et les dépenses associées à la tenue de l'assemblée nationale des Premières Nations participant à la LGF et à la LGTPN. On prévoit que les autres revenus provenant des intérêts bancaires seront de 55 000 \$.

Dépenses

Les dépenses pour 2018-2019 se sont élevées à 9,51 millions de dollars, soit 295 000 \$ de moins que les dépenses budgétisées de 9,81 millions de dollars, ce qui donne un déficit de 40 000 \$ pour l'exercice.

Les dépenses liées aux activités de base ont correspondu aux montants prévus. Les dépenses liées aux activités de base ont totalisé 6,92 millions de dollars pour 2018-2019 et, dans l'ensemble, elles ont correspondu aux montants prévus. Les dépenses liées aux services intégrés, à l'élaboration des politiques, à l'éducation, à la gestion des différends et aux négociations ainsi qu'à l'élaboration et à l'examen des textes législatifs et des règlements administratifs ont été plus élevées que les montants prévus et ont été compensées par des dépenses inférieures aux prévisions pour les services de la Commission et les communications.

Les dépenses liées aux initiatives spéciales entreprises par la CFPN ont été de 377 000 \$ de moins que le montant budgétisé de 2,96 millions de dollars et ont totalisé 2,59 millions de dollars pour l'exercice.

On prévoit que les dépenses totales pour l'exercice 2019-2020 seront de 9,48 millions de dollars, ce qui correspond aux revenus budgétisés et n'entraîne aucun surplus ou déficit. On prévoit que les dépenses liées aux activités de base atteindront 7,42 millions de dollars, soit 30 000 \$ de plus que les dépenses budgétisées de 7,38 millions de dollars. On prévoit que les dépenses liées aux services intégrés, à la *Gazette des premières nations* et à l'élaboration des politiques seront supérieures aux montants prévus et seront compensées par des dépenses inférieures aux prévisions dans les autres secteurs d'activité.

Dépenses en immobilisations

Les dépenses en immobilisations pour l'exercice 2018-2019 ont totalisé 200 000 \$ et étaient liées à la réalisation des améliorations locatives nécessaires pour la réorganisation des locaux du bureau de la RCN de la Commission, à l'acquisition de mobilier et d'équipement et aux coûts d'aménagement, ainsi qu'à l'achat de matériel et de logiciels informatiques, y compris le remplacement de fin de cycle de vie des ordinateurs portatifs et de bureau.

On prévoit que les dépenses en immobilisations pour l'exercice 2019-2020 seront d'environ 100 000 \$ et seront liées au mobilier et à l'équipement et à l'acquisition de matériel informatique, notamment le remplacement de fin de cycle de vie des ordinateurs portatifs et de bureau et les frais de licences de logiciels.

Plan financier quinquennal de 2020-2021 à 2024-2025

Les figures 12A, 12B et 12C ci-après présentent le plan financier quinquennal de la CFPN pour les exercices 2020-2021 à 2024-2025. L'élaboration du plan financier est fondée sur les hypothèses suivantes :

1. Le plan financier pour la période de 2020-2021 à 2024-2025 couvre les exercices de 12 mois se terminant le 31 mars.
2. Le plan financier pour la période de 2020-2021 à 2024-2025 a été établi d'après les meilleures estimations de la CFPN en ce qui concerne les besoins en financement, les activités et les coûts nécessaires pour :
 - a. Soutenir un effectif complet de commissaires;
 - b. Élargir et améliorer les services opérationnels offerts aux Premières Nations taxatrices dans les domaines suivants : élaboration des textes législatifs, examen et agrément des textes législatifs, normes, modèles de lois, éducation et formation, communications, règlement des différends et négociations;
 - c. Accroître le nombre de Premières Nations qui utilisent les recettes locales pour obtenir des débentures;
 - d. Tenter d'augmenter le nombre de régimes fiscaux des Premières Nations au Manitoba, en Ontario, au Québec et dans les provinces atlantiques;
 - e. Poursuivre les travaux afférents aux activités de gestion de transiton;
 - f. Élargir le programme d'éducation afin d'offrir un plus grand nombre de possibilités de formation accréditée et d'ateliers à l'intention d'une administration publique des Premières Nations qui appuie le développement économique;
 - g. Élargir le rôle de la *Gazette des premières nations* afin qu'elle devienne la voix de la législation des Premières Nations.
3. Le plan financier de la CFPN pour l'exercice 2020-2021 :
 - a. Est équilibré et comporte des revenus et des dépenses prévus d'un montant de 7,69 millions de dollars;
 - b. Tient compte de revenus prévus de 7,68 millions de dollars provenant du gouvernement du Canada pour les activités de base et d'un montant de 12 000 \$ en revenus d'autres sources. Cela représente une augmentation d'environ 4,3 % par rapport au niveau de financement de 2019-2020;
 - c. A été établi d'après un examen détaillé des secteurs d'activité de la CFPN, y compris les initiatives, les stratégies et les activités prévues pour l'exercice 2020-2021, une évaluation des risques externes, l'environnement politique anticipé pour l'exercice à venir et les meilleures estimations de la direction en ce qui concerne le coût des activités prévues de chaque secteur d'activité, tel que le décrit le présent plan directeur.
4. Aucune disposition n'a été prise pour augmenter les taux de rémunération des commissaires pour l'exercice 2020-2021 puisque ces taux sont déterminés et fixés par le gouverneur en conseil.
5. Le plan financier comprend les coûts estimatifs liés au maintien de la prestation des services aux Premières Nations en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.
6. Les autres revenus sont les sommes à gagner des intérêts bancaires.
7. Le plan financier ne comprend aucun revenu et aucune dépense se rapportant aux initiatives spéciales désignées par la CFPN. Celle-ci sollicitera un financement supplémentaire pour ces initiatives au cours de la période de planification. Le plan financier pour les exercices 2020-2021 à 2024-2025 comprend seulement les revenus et les dépenses projetées pour les activités de base de la CFPN.

Figure 12A

État des activités financières

	Plan financier				
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Revenus					
Gouvernement du Canada	7 681 000 \$	7 980 000 \$	8 244 270 \$	8 404 605 \$	8 557 365 \$
Autres	12 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	7 693 000	7 990 000	8 254 270	8 414 605	8 567 365
Dépenses					
Services de la Commission	992 293	1 007 464	1 022 468	1 037 801	1 053 474
Services intégrés	2 275 104	2 319 671	2 352 204	2 379 060	2 466 826
<i>Gazette des premières nations</i>	177 124	178 192	179 286	180 409	181 559
Élaboration des politiques	713 346	774 309	828 752	820 346	837 355
Éducation	1 086 086	1 098 348	1 144 162	1 164 136	1 181 279
Gestion des différends et négociations	224 341	230 449	240 335	296 344	252 502
Communications	631 674	707 887	777 040	796 416	816 276
Élaboration et examen des textes législatifs et règlements administratifs	1 593 032	1 673 680	1 710 023	1 740 093	1 778 094
Initiatives spéciales	—	—	—	—	—
	7 693 000	7 990 000	8 254 270	8 414 605	8 567 365
Excédent (déficit) de l'exercice	— \$	— \$	0 \$	0 \$	— \$

Figure 12B

État de la situation financière

	Plan financier				
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Actif financier					
Encaisse	2 551 960 \$	2 363 834 \$	2 375 826 \$	2 387 941 \$	2 399 615 \$
Comptes débiteurs	91 809	92 728	93 656	94 593	96 100
	2 643 769	2 456 562	2 469 482	2 482 534	2 495 715
Passif					
Comptes créditeurs	850 000	861 500	863 015	864 546	866 092
Contrats payables	1 950 000	1 212 000	1 224 120	1 236 362	1 248 726
Revenus reportés	—	—	—	—	—
	2 260 000	2 073 500	2 087 135	2 100 908	2 114 818
Actif financier net	383 769	383 062	382 347	381 626	380 897
Actif non financier					
Charges payées d'avance	70 700	71 407	72 122	72 844	73 573
Immobilisations corporelles	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
	420 700	421 407	422 122	422 844	423 573
Excédent accumulé	804 469 \$	804 469 \$	804 469 \$	804 470 \$	804 470 \$
Excédent accumulé					
Investissement dans des immobilisations corporelles	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Actif disponible et réalisable	454 469	454 469	454 469	454 470	454 470
Excédent accumulé	804 469 \$	804 469 \$	804 469 \$	804 470 \$	804 470 \$

Figure 12C

État des flux de trésorerie

	Plan financier				
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Activités de fonctionnement					
Excédent (déficit) de l'exercice	— \$	— \$	— \$	— \$	— \$
Éléments sans effet sur la trésorerie					
Amortissement	235 000	180 000	170 000	175 000	170 000
Variations des éléments hors trésorerie du solde de fonctionnement					
Comptes débiteurs	(8 191)	(919)	(928)	(937)	(1 507)
Charges payées d'avance	(700)	(707)	(715)	(722)	(729)
Comptes créditeurs et contrats payables	(1 140 000)	(186 500)	13 635	13 773	13 910
Flux de trésorerie des activités de fonctionnement	(913 891)	(8 126)	181 992	187 114	181 674
Activités d'investissement					
Acquisition d'immobilisations corporelles	(235 000)	(180 000)	(170 000)	(175 000)	(170 000)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse durant l'exercice	(1 148 891)	(188 126)	11 992	12 114	11 674
Encaisse au début de l'exercice	3 700 851	2 551 960	2 363 834	2 375 826	2 387 941
Encaisse à la fin de l'exercice	2 551 960 \$	2 363 834 \$	2 375 826 \$	2 387 941 \$	2 399 615 \$



Liste des abréviations

AFPN – Administration financière des premières nations

art. 83 – article 83 de la *Loi sur les Indiens*

Centre Tulo – Tulo Centre of Indigenous Economics

CFPN – Commission de la fiscalité des premières nations

CGFPN – Conseil de gestion financière des premières nations

IIPN – Institut des infrastructures des Premières Nations

LAF – Loi sur l'administration financière

LGF – *Loi sur la gestion financière des premières nations*

LGTPN – *Loi sur la gestion des terres des premières nations*

NLC – Native Law Centre de l'Université de la Saskatchewan

PDG – président-directeur général (de la CFPN)

PE – protocole d'entente

RCB – résolution du conseil de bande

SETFA – Système d'enregistrement des titres fonciers autochtones

TEACT – taxe sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac

TPSPN – taxe sur les produits et services des Premières Nations