



Commission de la fiscalité des premières nations

Plan directeur 2021-2022



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) réglemente, 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 309 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 de croître. Près de la moitié (48 %) des 634 Premières Nations au Canada sont désormais inscrites à l'annexe de la LGF et ce nombre continue d'augmenter 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 droits afin de financer leurs services locaux et de permettre aux collectivités de participer à l'activité économique sur leurs terres. En 2020, 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.

Forte des progrès déjà accomplis et déterminée 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 2021-2022.

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 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 et la nature de ses services et activités.

Comme il est décrit en détail plus loin ci-après dans la section ENVIRONNEMENT, le présent plan répond aux demandes et aux possibilités actuelles et émergentes, notamment :

- Impacts immédiats et à court terme de la pandémie de COVID-19
- Relance économique à plus long terme après la pandémie de COVID-19
- Intérêt et participation accrues des Premières Nations
- Impératifs de l'amélioration continue
- Intérêt et possibilités pour la collaboration internationale

Ce plan fait aussi état des mesures d'atténuation et d'intervention nécessaires pour faire face aux secteurs critiques de risque et d'incertitude – aussi décrits en détail dans la section ENVIRONNEMENT – qui pourraient par ailleurs avoir une incidence sur la réalisation de la mission de la CFPN, notamment :

- Impacts et conséquences à plus long terme de la pandémie de COVID-19
- Demande accrue de mobilisation et de soutien de la CFPN
- Défis du cadre réglementaire
- Nomination de commissaires
- Financement imprévisible et à court terme

Orientations et priorités

Le présent plan décrit les mesures et les engagements nécessaires pour faire progresser les orientations stratégiques suivantes de la CFPN pour 2021-2022 :

Gestion et prestation des services courants

1. Fournir des conseils et du soutien aux Premières Nations relativement aux régimes d'imposition foncière.
2. Renforcer la CFPN par l'innovation et le renouvellement organisationnels.

Amélioration des services, sensibilisation et croissance

3. Accroître le nombre de Premières Nations dotées d'un régime d'imposition foncière.
4. Élargir et enrichir les services offerts par la CFPN aux Premières Nations.

Développement du cadre et innovation

5. Appuyer la modification de la LGF et de ses règlements d'application.
6. Promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations.

Développement de partenariats et collaboration

7. Développer et renforcer les institutions partenaires et les relations entre elles.

Besoins en financement

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 7 980 000 \$ pour l'exercice 2021-2022. 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 développer et renforcer les institutions partenaires (point 7 ci-dessus), y compris faire avancer les plans et les propositions visant l'établissement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN).



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 par rapport aux plans	22
Environnement – Enjeux et facteurs émergents	31
Stratégie – Orientations et priorités	35
Finances – Ressources et plans	43
Liste des abréviations	51



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 1^{er} janvier 2021, 309 Premières Nations (soit 48 % 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, 126 d'entre elles ont édicté des textes législatifs relatifs à l'imposition foncière en vertu de la LGF, 179 ont fait certifier leur rendement financier par le Conseil de gestion financière des premières nations (CGFPN) et 119 se sont qualifiées à titre de membres emprunteurs selon les exigences de l'Administration financière des premières nations (AFPN). (Voir *Institutions partenaires 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, 32 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 l'Indigenous Law Centre (ILC) de l'Université de la Saskatchewan, 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'apprécier 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
- **Dre Céline Auclair** (Gatineau, Qc) – commissaire
- **Terry Babin** (Canal Flats, C.-B.) – commissaire nommée par l'ILC
- **Leslie Brochu** (*Bande de Little Shuswap Lake*, 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 Commission a établi des comités – 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. Ces comités comprennent notamment : le *Comité exécutif de gestion* (président/PDG, vice-président et chef des Opérations); le *Comité de gestion* (chef des Opérations et directeurs); le Comité d'audit, tel que prévu au par. 128(2) de la LGF (trois commissaires); le *Comité des taux selon l'article 83* (vice-président et deux commissaires); et le *Comité éditorial de la Gazette des premières nations*.

Secteurs d'activité et services

Président et commissaires

Président-directeur général

Chef des Opérations

Services intégrés

- Ressources humaines
- Élaboration des politiques générales
- Finances et audit
- Conformité à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- Conformité à la *Loi sur les langues officielles*
- Soutien administratif à tous les secteurs d'activité
- Gestion des dossiers et de l'information
- Gestion et soutien de la technologie de l'information
- Perfectionnement professionnel et formation du personnel
- Gestion des bureaux et des installations
- Planification stratégique et générale
- Coordination et planification des initiatives spéciales

Gazette des premières nations

- Fonctionnement et entretien du site Web (www.fng.ca)
- Fonctionnement et entretien d'une base des données au soutien de la *Gazette*

Communications

- Affaires intergouvernementales
- Rapports annuels
- Site Web
- Communications internes et externes
- Présentations et documents imprimés
- Assemblée générale annuelle

Services juridiques et des politiques

- Élaboration des modèles de lois
- Élaboration des normes
- Élaboration des règlements
- Conseils en matière législative
- Recherche juridique
- Recherche et élaboration des politiques

Examen des lois/règlements administratifs et sensibilisation

- Examen des lois
- Examen des règlements administratifs
- Programme de soutien aux Premières Nations
- Registres au titre de la LGF et de l'article 83
- Sensibilisation
- Mobilisation et soutien

Éducation

- Élaboration des curriculums
- Accréditation
- Prestation des cours
- Élaboration et prestation des webinaires et des ateliers

Gestion des différends et négociations

- Soutien au règlement des différends
- Facilitation informelle
- Négociation à gains mutuels
- Formation
- Soutien aux ententes de services
- Processus d'examen au titre de l'article 33
- Liste des médiateurs
- Demandes de renseignements des contribuables
- Représentation des intérêts des contribuables

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 situé sur le territoire traditionnel des Anishinabeg (Algonquins) 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 25 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 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.

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.

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.



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 grâce aux pouvoirs conférés 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, 195 étudiants provenant de 92 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. Plus de 90 étudiants issus de sept provinces ont terminé avec succès les huit cours menant à l'obtention du certificat. Ce programme permet aux Premières Nations d'avoir de bons administrateurs fiscaux qui sont qualifiés pour exercer la responsabilité d'administrer les politiques d'imposition foncière, d'appuyer les relations avec les contribuables, de percevoir les impôts fonciers et de forcer le paiement des sommes dues.



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 provinciaux d'imposition foncière.

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, les taxes d'amélioration locale et l'octroi de permis commerciaux, ainsi que sur le règlement des différends, l'enregistrement des textes législatifs 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 sur l'emprunt de fonds, la délégation de pouvoirs, 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 annuels 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, ainsi que 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 et de règlements administratifs s'inspirent des pratiques exemplaires, satisfont aux exigences législatives applicables, aux règlements ainsi qu'aux normes et politiques établies par la CFPN, et aident à appuyer l'élaboration rapide et efficace des textes législatifs sur les recettes locales.

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 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 de services équitables, efficaces et efficientes. Cela comprend également l'élaboration d'exemples, de modèles et de gabarits pour les ententes de services.

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 d'appuyer la prévention et le règlement des 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 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.

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 des procès-verbaux et des comptes rendus et la consignation des décisions ainsi que leur distribution, s'il y a lieu; tout autre soutien nécessaire.

Respect et collaboration à l'échelle internationale

La LGF et le soutien institutionnel assuré par la CFPN et le Centre Tulo 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 Ngāi Tahu en Nouvelle-Zélande et la National Intertribal Taxation Alliance, les tribus de l'Oklahoma et l'Indian Land Tenure Foundation aux États-Unis. En outre, la CFPN et le Centre Tulo continueront à travailler avec la Banque du Canada, la Banque de réserve fédérale de Minneapolis, la Banque de réserve de l'Australie et la Banque de réserve de la Nouvelle-Zélande en vue de promouvoir le développement d'économies autochtones résilientes.

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*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur les langues officielles*; 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 309 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 total par année

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
C.-B.	35	5	5	5	11	5	15	6	10	5	10	2	7	121
Alb.	0	1	0	0	0	1	0	1	3	4	2	6	1	19
Sask.	3	2	0	4	2	2	2	2	9	1	7	1	6	41
Man.	0	0	1	1	1	5	6	2	11	2	2	0	3	34
Ont.	1	0	0	2	5	0	3	6	7	3	14	6	3	50
Qc	0	0	0	0	3	0	0	1	2	0	3	2	2	13
N.-B.	3	1	0	0	2	0	1	0	0	0	1	1	1	10
N.-É.	0	0	0	0	2	0	2	1	3	0	3	0	1	12
Î.-P.-É.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
T.-N.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
T.N.-O.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	6
Nouvelles	42	9	6	12	26	13	29	20	46	16	45	18	27	309
TOTAL	42	51	57	69	95	108	137	157	203	219	264	282	309	

Comme l'indique la figure 2 ci-dessous, dans la première année suivant la création de la CFPN en 2007, on comptait 42 Premières Nations inscrites à la LGF. Sur cette lancée, il y a désormais sept 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*



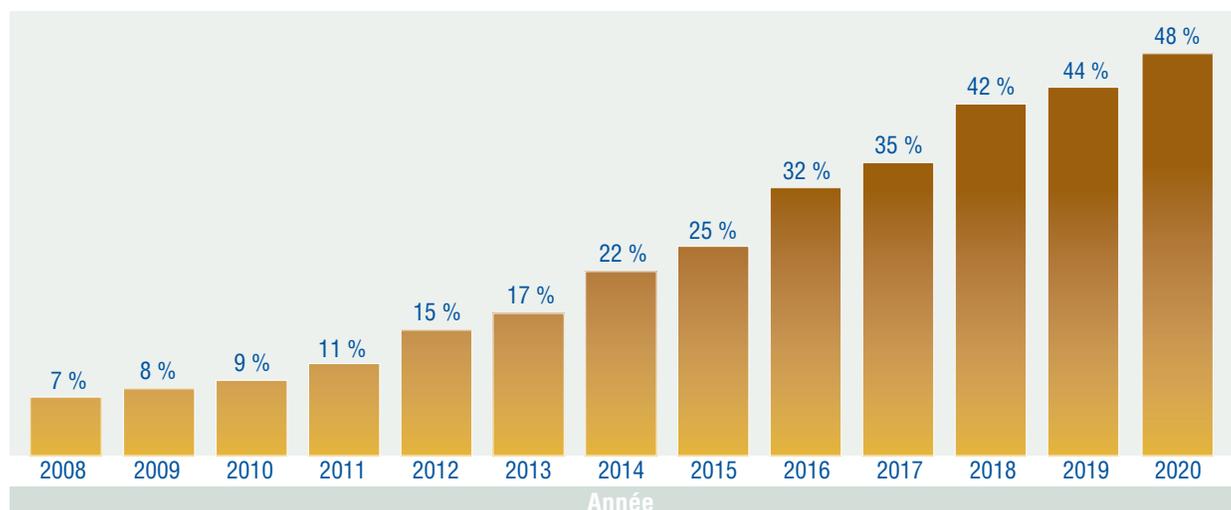
Comme l'indique la figure 3 ci-dessous, le nombre de Premières Nations (plus une société tribale) jouissant de pouvoirs fiscaux fonciers délégués) dotées d'un régime d'imposition foncière est passé de 15 en 2008 à 126 en 2020. Cela représente un cinquième (20 %) de l'ensemble des 634 Premières Nations au Canada.

Figure 3 Premières Nations dotées d'un régime d'imposition foncière dans le cadre de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* – Nouvelles et nombre total par année

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nouvelles	15	8	5	4	12	8	9	17	20	6	12	5	5
TOTAL	15	23	28	32	44	52	61	78	98	104	116	121	126

La participation à la LGF a continué de croître au cours des 12 dernières années. Comme l'indique la figure 4 ci-dessous, près de la moitié (48 %) des 634 Premières Nations au Canada participent désormais à la LGF, et d'autres continuent de s'y ajouter à chaque année.

Figure 4 Proportion de Premières Nations au Canada inscrites à la *Loi sur la gestion financière des premières nations*



Recettes et régimes fiscaux des Premières Nations

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 71 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	2020
C.-B.	20 390 462	23 557 867	25 578 712	27 803 300	18 992 187	20 586 536	21 277 684	21 701 786
Alb.	12 476 290	7 941 084	8 642 752	6 122 213	5 423 102	5 068 720	4 039 950	3 619 347
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	657 800
N.-B.	—	—	—	—	—	—	—	—
N.-É.	49 760	74 133	74 134	156 997	157 780	161 772	159 968	159 968
Î.-P.-É.	—	—	—	—	—	—	—	—
T.-N.*	—	—	—	—	—	—	—	—
T.N.-O.	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAL	34 642 998 \$	33 588 039 \$	36 080 736 \$	36 016 445 \$	25 956 614 \$	26 472 028 \$	26 100 506 \$	26 138 901 \$

*Le montant des taxes sur les services publics perçues dans certaines collectivités en Ontario, au Québec et à Terre-Neuve et Labrador est inconnu.

Figure 5B Recettes fiscales totales annuelles (\$) des Premières Nations au titre de la *Loi sur la gestion financière des premières nations*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
C.-B.	36 151 119	40 951 128	43 260 171	45 792 657	49 734 305	53 210 267	55 986 592	56 140 449
Alb.	1 255 153	1 187 075	2 092 715	4 566 969	4 252 205	4 293 235	5 531 675	5 873 378
Sask.	2 001 299	2 033 769	2 051 931	2 078 673	2 254 759	3 290 606	4 259 748	4 059 576
Man.	413 621	432 116	439 001	448 599	931 265	963 601	969 330	1 007 942
Ont.	—	—	—	559 822	732 831	1 673 648	2 818 525	3 158 032
Qc	—	—	—	—	—	—	—	—
N.-B.	—	—	—	—	35 655	16 890	56 803	53 646
N.-É.	651 699	626 090	700 048	724 595	753 120	874 504	917 190	987 479
Î.-P.-É.	—	—	—	—	—	—	—	—
T.-N.	—	—	—	—	—	—	—	—
T.N.-O.	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAL	40 472 891 \$	45 230 178 \$	48 543 866 \$	54 171 315 \$	58 694 140 \$	64 322 751 \$	70 539 863 \$	71 280 501 \$

Comme l'indique la figure 6 ci-dessous, les recettes fiscales combinées (d'après les données des budgets des Premières Nations) au titre de l'article 83 et de la LGF totalisent actuellement plus 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 autres recettes fiscales augmenteront dans les années à venir.

Figure 6 Recettes fiscales totales (\$) des Premières Nations au titre de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* et de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*, par source de recettes, en 2020

Source	LGF	Article 83	Total	%
Impôts fonciers	64 303 790	26 138 901	90 442 691	92,8 %
Taxe sur les transferts fonciers	3 435 177	S/O	3 435 177	3,5 %
Taxe d'aménagement	1 960 950	S/O	1 960 950	2,0 %
Droits de service	1 394 073	S/O	1 394 073	1,4 %
Taxe sur les services	127 008	0	127 008	0,1 %
Taxe sur les activités commerciales	59 503	S/O	59 503	0,1 %
TOTAL	71 280 501 \$	26 138 901 \$	97 419 402 \$	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 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

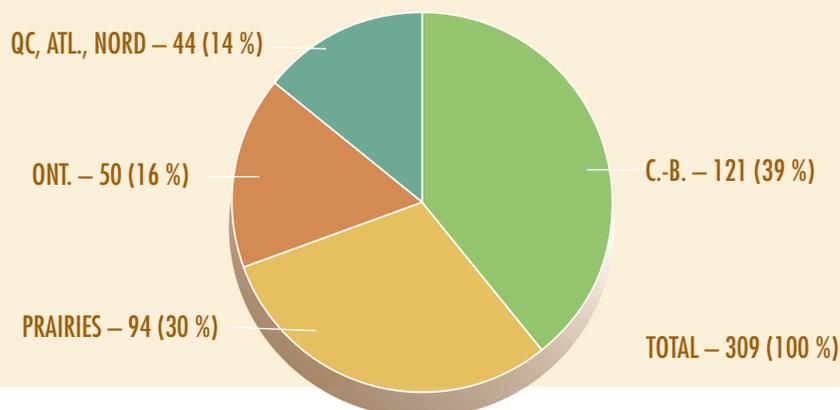
2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021*
Nombre d'examens achevés de lois – Par exercice et total cumulatif												
81	90	84	105	122	137	149	189	206	225	212	231	229
81	171	255	360	482	619	768	957	1 163	1 388	1 600	1 831	2 060
Nombre d'examens achevés de règlements administratifs – Par exercice et total cumulatif												
63	59	60	72	71	65	59	59	61	56	46	41	32
63	122	182	254	325	390	449	508	569	625	671	712	744
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	9
4	28	35	42	49	59	70	81	93	107	130	145	154
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	147**
65	196	280	364	448	593	717	900	1 078	1 283	1 581	1 896	2 043
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	9
—	—	—	—	11	24	37	42	52	67	82	88	97
Nombre de lois et règlements administratifs documentés et accessibles dans la Gazette des premières nations – Par exercice et total cumulatif												
142	155	138	148	197	365	283	562	2 878	353	376	344	342
142	297	435	583	780	1 145	1 428	1 990	4 868	5 221	5 597	5 941	6 283
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	22
40	80	110	180	280	330	380	414	487	561	617	713	735

*Note : Données au 12 janvier 2021 pour l'exercice 2020-2021 (c.-à-d. pour une partie de l'exercice; le nombre définitif sera plus élevé).

**Comme les présentations ont été données en mode virtuel en raison de la COVID-19, les nombres de participants sont estimatifs.

Premières Nations participant à la Loi sur la gestion financière des premières nations en 2020

La CFPN a réalisé d'importants progrès pour élargir son rayonnement auprès des Premières Nations de toutes les régions du Canada. À la fin de 2020, il y avait 309 Premières Nations qui participaient activement à la Loi sur la gestion financière des premières nations.





Fiche d'évaluation Progrès par rapport aux plans

Progrès accomplis au 31 janvier 2021 quant aux engagements énoncés dans le plan directeur de 2020-2021

La présente 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 accomplis 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. Le Rapport annuel de 2020-2021 de la CFPN donnera un résumé final des résultats pour l'exercice.

ÉTAT D'AVANCEMENT : Sur la bonne voie / En continu / Rajusté / Retardé / Réalisé

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

Fournir un soutien aux Premières Nations afin qu'elles puissent mettre en œuvre leur compétence fiscale de manière efficace.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Développer/mettre à jour le cadre réglementaire des régimes de recettes locales des Premières Nations.	Sur la bonne voie	La CFPN a poursuivi ses travaux sur les modifications éventuelles à apporter à la LGF ainsi que ses travaux sur un projet de règlement visant à permettre aux Premières Nations signataires de traités et aux Premières Nations autonomes d'adhérer à la LGF; elle a entrepris des initiatives réglementaires pour clarifier et renforcer les pouvoirs de contrôle d'application et les procédures d'appel des évaluations; elle a révisé des normes et des procédures pour faciliter la participation des Premières Nations à la LGF et l'accès aux services de la CFPN; elle a mis à jour et révisé des modèles de lois et de règlements administratifs.
Soutenir la prévention, la médiation et le règlement des différends.	En continu	La CFPN a répondu à 20 demandes de renseignements de contribuables concernant des questions liées à l'impôt foncier des Premières Nations; elle a fourni des renseignements et facilité la communication avec des contribuables et des administrateurs fiscaux, afin de régler les différends.
Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des régimes de recettes locales.	En continu	La CFPN a fourni un soutien financier et technique à 11 Premières Nations pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs lois sur les recettes locales; elle a fourni des services consultatifs à 154 Premières Nations concernant la rédaction de lois annuelles et de règlements administratifs annuels; elle a fait l'examen de 229 lois et de 32 règlements administratifs.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Échanger des renseignements, des outils, des conseils et des pratiques exemplaires à l'appui des régimes de recettes locales.	En continu	La CFPN a donné 22 présentations aux Premières Nations portant sur les pouvoirs fiscaux conférés par la LGF, y compris les avantages de ces pouvoirs, la façon d'y accéder et la mesure dans laquelle ils aident à appuyer la croissance économique. Elle a aussi fourni aux Premières Nations intéressées des modèles de lois dans le cadre de la LGF, des modèles administratifs, des outils et des ateliers régionaux.
Soutenir le développement et le renforcement des capacités, des compétences et des mécanismes.	En continu	La CFPN a organisé 20 réunions avec des Premières Nations afin d'offrir des conseils adaptés à leurs besoins pour aborder des questions et des défis particuliers dans leur administration fiscale.
Appuyer les relations avec les contribuables et les associations de contribuables, ainsi que la mobilisation, le dialogue et la participation s'y rapportant.	Sur la bonne voie	La CFPN a participé à la conférence annuelle de l'Association canadienne de taxe foncière (ACTF), à l'occasion de laquelle le président de la Commission a donné une présentation virtuelle sur les impacts de la pandémie de COVID-19 sur les Premières Nations; elle a remanié le site Web pour y ajouter une section spéciale destinée aux contribuables résidant dans les réserves, qui offre un accès convivial à l'information essentielle; le président de la Commission s'est adressé virtuellement à quelque 2 000 employés de la Société d'évaluation foncière des municipalités (SEFM) et a souligné le travail de cette dernière auprès des Premières Nations en Ontario.

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

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

Engagement	État d'avancement	Progrès
Mettre en application le plan de succession des postes de dirigeants et de la haute direction.	Sur la bonne voie	La CFPN a répertorié les secteurs de la dotation où il faut prévoir une relève à brève échéance; un recrutement proactif vient d'être amorcé afin de parer aux pénuries/besoins anticipés et d'organiser des services consultatifs en matière de retraite.
Tenter de finaliser les nominations de commissaires.	Sur la bonne voie	Des discussions sont en cours avec des représentants du Gouvernement du Canada (GdC) concernant les processus appropriés à suivre pour combler les postes vacants par décret en conseil, y compris un poste actuellement vacant et deux autres postes dont le mandat expire en 2021.
Poursuivre l'élaboration d'un processus de nomination des commissaires dirigé par les Premières Nations.	Sur la bonne voie	La CFPN poursuit l'élaboration – aux fins de discussions avec le GdC – des modifications aux lois et(ou) règlements qui permettront à des organismes des Premières Nations de nommer une majorité de commissaires, y compris ceux possédant les antécédents requis et ceux ayant des mandats particuliers.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Soutenir le recrutement, la rétention et le développement des capacités des ressources humaines.	Sur la bonne voie	Le nouveau poste de directeur des Services intégrés, assorti de responsabilités liées à la fonction des ressources humaines, a été créé et doté. La CFPN se concentre actuellement sur le recrutement : quatre nouveaux employés ont été embauchés et quatre nouveaux postes seront affichés avant la fin de l'année; cela représente la plus importante croissance de la CFPN depuis sa création.
Évaluer les structures gestionnelles et organisationnelles et les modèles de prestation des services.	Sur la bonne voie	La CFPN a complété l'examen organisationnel et l'évaluation des services de base, ce qui a permis de formuler 52 recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations est bien amorcée et devrait être largement terminée en 2020-2021. Les structures organisationnelles ont été révisées : de nouveaux secteurs d'activité ont été créés et les besoins en capacités de la CFPN ont été établis pour les deux prochaines années. Les processus de structuration des salaires et d'orientation du personnel sont en voie de développement. L'examen du Système de gestion de l'information et de la technologie de l'information (TI) est en cours, et la transition vers un nouveau système de gestion des dossiers est en voie de réalisation; de nouveaux moyens de vidéoconférence ont été mis en œuvre et une capacité interne supplémentaire en TI a été ajoutée. La transition vers une capacité interne accrue pour la planification et les services TI est en cours de réalisation.
Renforcer la collaboration au sein de la CFPN.	Rajusté	La retraite du personnel, les séances de développement de l'esprit d'équipe, les activités de planification trimestrielle et les initiatives de formation du personnel ont été reportées ou annulées à cause de la COVID-19. Toutefois, la réponse coordonnée et proactive à la pandémie a eu pour effet de favoriser les formes et les degrés de collaboration souhaités, ce qui a entraîné une participation accrue, une meilleure compréhension des rôles internes et un processus de coordination régulier.
Améliorer la coordination avec les institutions partenaires de la LGF et les gouvernements.	Rajusté	La CFPN travaille conjointement sur la stratégie des mesures d'urgence et de relance économique en réponse à la pandémie de COVID-19, en participant à de nouveaux appels réguliers avec Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC), Services aux Autochtones Canada (SAC) et les institutions partenaires de la LGF (AFPN; CGFPN).
Faire progresser une proposition de financement par subvention de cinq ans pour la CFPN.	Sur la bonne voie	La CFPN poursuit son travail avec les commissaires et les consultants afin d'établir une vision stratégique et un plan financier de cinq ans, ce qui sera le fondement et la raison d'être d'un modèle de financement à plus long terme.
Explorer des moyens pour mesurer les besoins, les préoccupations et les préférences des intervenants.	Retardé	Engagement mis en suspens en raison de l'attention portée aux priorités liées à l'impact de la pandémie de COVID-19.
Apporter des améliorations technologiques à la <i>Gazette des premières nations</i> .	Réalisé	Une base de données moderne et un site Web spécialisé ont été réalisés en partenariat avec <i>Lexum</i> , sur le modèle de la <i>Gazette du Canada</i> et de la base de données de l'Institut canadien d'information juridique (CANLII). Le lancement a eu lieu à l'occasion de la <i>Journée nationale des Autochtones</i> (le 21 juin 2020, date du 23 ^e anniversaire de la <i>Gazette des premières nations</i>).

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

La CFPN s'appuiera 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.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Améliorer les mesures de rendement existantes et les données de référence de base.	En continu	La CFPN a établi un ensemble assez robuste de mesures et d'indicateurs du rendement dans le Plan directeur et le Rapport annuel de 2020-2021; elle continue actuellement d'y apporter des ajouts, des mises à jour et des améliorations.
Élaborer de nouveaux indicateurs et les processus connexes de collecte des données.	Sur la bonne voie	La CFPN a commencé les recherches sur un nouveau système de collecte et de communication des données sur les recettes locales; elle est en train d'organiser des groupes de travail et de retenir des experts pour définir la portée du projet à mettre en œuvre ultérieurement et pour aborder notamment la question des lacunes en données statistiques et renseignements connexes qu'ont révélées les réponses à la pandémie de COVID-19.

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 la réalisation de leurs objectifs économiques, fiscaux 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.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Augmenter les communications régionales et les activités de sensibilisation afin de promouvoir l'exercice de la compétence fiscale.	Rajusté	Au lieu des visites en personne prévues dans les régions, la CFPN a donné 3 ateliers virtuels, soit 2 ateliers dans les provinces atlantiques et 1 atelier en Ontario; au lieu des visites et séances de travail en personne prévues auprès de Premières Nations individuelles, elle a donné des présentations virtuelles individuelles pour promouvoir l'exercice de la compétence fiscale à des Premières Nations en Colombie-Britannique, en Saskatchewan, en Ontario et dans les provinces atlantiques. Un nombre total de 22 visites virtuelles ont eu lieu.
Fournir des conseils et de l'aide pour l'établissement des régimes d'imposition foncière.	Rajusté	La CFPN a fourni un soutien financier et technique à 11 Premières Nations pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs lois sur les recettes locales; elle a fourni des services consultatifs à 154 Premières Nations pour les aider à rédiger leurs lois sur les recettes locales et leurs règlements administratifs.

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.

Engagement	État d’avancement	Progrès
Évaluer et améliorer les services offerts aux Premières Nations taxatrices.	En continu	La CFPN a amélioré le processus d’agrément des textes législatifs sur les recettes locales afin de simplifier les procédures et les critères, de clarifier les exigences et de rendre le processus plus efficace. Elle a aussi établi les <i>Normes sur les mesures d’urgence visant la pandémie de COVID-19</i> afin d’offrir une plus grande souplesse aux Premières Nations pour soumettre leurs textes législatifs, fixer les taux d’imposition, utiliser les fonds de réserve et tenir des réunions de façon virtuelle.
Renforcer le développement des capacités et le soutien à la gouvernance.	En continu	La CFPN a fait l’examen du Système d’administration fiscale en vue d’y apporter ultérieurement des modifications et des améliorations et d’accroître la capacité de l’administration des régimes fiscaux; elle a continué à travailler avec le Centre Tulo sur l’amélioration et la prestation des cours sur la fiscalité afin d’appuyer la capacité des Premières Nations au niveau local.
Améliorer le soutien à la négociation des ententes de services.	En continu	La CFPN a poursuivi son travail novateur dans un cadre de gouvernement à gouvernement pour l’élaboration des modèles d’ententes de services entre la Première Nation Broken Head et East St. Paul au Manitoba et entre la Nation crie Red Pheasant et la Ville de Saskatoon en Saskatchewan, et a aidé aux négociations et donné des conseils et des présentations pour l’entente entre la Première Nation de Doig River et Fort St. John en Colombie-Britannique. Elle a commencé à collaborer avec les collectivités de la Nation Sto:lo pour explorer les façons d’aborder les ententes de services.

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.

Engagement	État d’avancement	Progrès
Co-développer/appuyer un cadre de partage de la taxe d’accise sur le cannabis avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (F/P/T) et les gouvernements des Premières Nations.	En continu	La CFPN a poursuivi les recherches et les consultations avec l’Assemblée des premières nations (APN) et Finances Canada, afin d’appuyer le partage de la taxe d’accise; elle a remis au GdC des propositions concernant le processus et les options pour le cadre de partage de la taxe.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Faire avancer les propositions d'amélioration de la taxe sur les produits et services des Premières Nations (TPSPN).	En continu	La CFPN a fourni un soutien aux Premières Nations pour la mise en œuvre de la TPS et la recherche sur les estimations de taxe ainsi que pour les questions liées aux plafonds de recettes. Elle a continué à faire avancer les propositions faites au GdC en vue de permettre que la TPSPN soit considérée comme « autres recettes » aux fins des emprunts dans le cadre de la LGF.
Faire avancer les propositions d'options détaillées de fiscalité et de réglementation du cannabis.	En continu	La CFPN a tenu des rencontres avec des organisations (y compris l'APN) pour promouvoir les propositions d'options de réglementation et de contrôle local du cannabis (âge, possession, ventes, etc.); elle poursuit son travail de défense des intérêts et continue à faire des présentations et des recherches sur la législation, les rôles F/P/T et la répartition des recettes.
Collaborer aux propositions de partage de la taxe d'accise sur le tabac, l'alcool et l'essence.	En continu	La CFPN poursuit ses travaux sur le partage des recettes avec le GdC et les Premières Nations, y compris du travail et des idées sur la possibilité d'utiliser la taxe sur l'essence et l'alcool comme modèle pouvant inclure le cannabis (« TEACT » : taxe sur l'essence, alcool, le cannabis et le tabac) en tant que source de recettes locales dans le cadre de la LGF.
Fournir un soutien aux vastes régimes de taxe sur le tabac des Premières Nations, si en vigueur.	Retardé	La CFPN poursuit ses travaux avec les provinces intéressées à conclure des ententes sur la fiscalité du tabac, afin d'élaborer et de mettre en œuvre une taxe sur le tabac des Premières Nations. La participation en personne a largement été suspendue en raison de la COVID-19, mais la CFPN entreprend des recherches sur les recettes potentielles et autres incidences au Nouveau-Brunswick (qui a conclu des ententes de partage de la taxe sur le tabac).
Faire avancer les propositions visant l'établissement d'une taxe autochtone sur les ressources.	En continu	La CFPN continue d'étudier la faisabilité d'arrangements concernant une taxe sur les ressources minières et forestières au Manitoba, et de déployer des efforts de sensibilisation auprès des autres gouvernements provinciaux et territoriaux.
Entreprendre d'autres recherches, des évaluations de faisabilité et l'élaboration de propositions pour apporter des innovations en matière de compétence fiscale des Premières Nations.	En continu	La CFPN a continué de jouer le rôle de « générateur d'idées » et d'« incubateur de propositions » quant aux initiatives liées à la compétence fiscale et à la génération de recettes des Premières Nations, y compris l'examen des subventions en remplacement de taxes, les droits de passage ferroviaires de CN et les ententes générales de développement économique local.

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.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Étudier/élaborer/promouvoir des propositions visant le renouvellement et l'élargissement du mandat de la CFPN.	Sur la bonne voie	La CFPN continue de collaborer avec le GdC sur les modifications législatives à apporter au mandat de la CFPN – y compris participer au groupe de travail du GdC chargé d'étudier l'élargissement du mandat de la CFPN énoncé à l'article 29 de la LGF – et la rédaction des modifications législatives nécessaires; elle se prépare actuellement à franchir les prochaines étapes prévues pour le printemps 2021.
Faire avancer les propositions d'élargir l'admissibilité à la participation à la LGF.	Sur la bonne voie	La CFPN a poursuivi ses recherches, ses analyses et ses revendications pour faire avancer les modifications réglementaires qui permettront aux organismes à but non lucratif des Premières Nations, aux Premières Nations signataires de traités et aux Premières Nations autonomes de participer à la LGF. Elle continue de participer aux groupes de travail techniques avec le GdC et les institutions fiscales pour faire avancer ces modifications réglementaires.
Faire avancer la modification du Règlement sur le contrôle d'application de la fiscalité foncière et du Règlement sur les appels d'évaluations foncières des premières nations.	Sur la bonne voie	La CFPN a fait des recherches et des présentations sur les modifications à apporter aux politiques et aux règlements; elle continue de travailler avec le GdC pour faire avancer les modifications réglementaires.

8. Développer et renforcer les institutions partenaires.

En travaillant avec ses partenaires au titre 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.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Appuyer l'ajout à la LGF de nouveaux pouvoirs fiscaux afin que la CFPN puisse aider les Premières Nations à générer des sources de revenus plus sûres pour accéder à l'AFPN, c.-à-d. en permettant aux Premières Nations de contracter des emprunts pour leurs investissements à plus long terme et leurs projets d'infrastructure économique.	En continu	La CFPN a poursuivi ses consultations et sa collaboration avec le ministère des Finances afin de promouvoir et d'appuyer l'élargissement et la modernisation de la LGF, projet qui vise à étendre le champ d'application de cette loi pour répondre aux besoins fiscaux des collectivités des Premières Nations et accroître l'efficacité des arrangements avec l'AFPN.

Engagement	État d'avancement	Progrès
Promouvoir l'établissement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN).	En continu	La CFPN a organisé des réunions avec les ministres responsables de RCAANC et de SAC et leurs représentants, qui portaient sur l'organisation, la conception et la raison d'être de l'IIPN et la législation nécessaire. Elle se prépare actuellement à l'examen du GdC qui se déroulera au début de 2021. Le président de la Commission a fait des présentations à des comités du Sénat et de la Chambre des communes au sujet des stratégies de relance économique proposées en réponse à la pandémie de COVID-19, y compris les propositions visant l'IIPN.
Promouvoir l'établissement d'un système d'enregistrement des titres fonciers autochtones (SETFA).	Retardé	La CFPN a poursuivi ses recherches et ses revendications concernant la vision et le projet d'un éventuel SETFA, ce qui a nécessité des présentations et des discussions avec le GdC.
Promouvoir la création d'un institut de la statistique des Premières Nations.	En continu	La CFPN a poursuivi ses travaux et ses revendications visant à promouvoir la création d'un institut de la statistique dans le cadre de la LGF et(ou) l'établissement de la fonction et de la capacité statistique au sein de chaque institution de la LGF. Elle continue à compiler des statistiques sur les recettes locales et d'autres facteurs pertinents pour appuyer une planification et une prise de décisions fondées sur des données probantes.
Travailler avec le Centre Tulo pour lui assurer un financement stable à long terme.	En continu	Avec l'appui de la CFPN, le Centre Tulo travaille à élargir et à renforcer sa capacité administrative et ses systèmes de planification et de rapports, ainsi qu'à opérationnaliser ses objectifs stratégiques. Cela comprend la réalisation d'une étude de faisabilité sur la cohabitation de la CFPN et du Centre Tulo dans une nouvelle installation moderne dotée de salles de classe et de locaux de recherche destinés au Centre Tulo. Pour répondre aux besoins et aux intérêts des participants, le Centre Tulo projette d'offrir un enseignement et des possibilités d'apprentissage à la fois en personne et en mode virtuel.

Comment la CFPN a réagi face à la COVID-19

Avec l'arrivée de la pandémie de COVID-19 au début de 2020, la CFPN a pris rapidement des mesures pour répondre aux priorités et aux besoins urgents des Premières Nations au plan fiscal et économique et s'adapter aux nouvelles restrictions imposées par la lutte contre la pandémie. Les principales initiatives de la CFPN comprenaient les suivantes, dont plusieurs ont amené une nouvelle façon de travailler et de fournir des services :

- Travail de sensibilisation et de mobilisation auprès des Premières Nations pour évaluer leurs besoins et priorités et défendre leurs intérêts dans le cadre des stratégies fédérales d'intervention et de rétablissement en réponse à la pandémie.
- Établissement d'une collaboration étroite et continue avec les institutions partenaires de la LGF, axée sur les stratégies favorisant un soutien fiscal immédiat et une relance économique à plus long terme.
- Présentations et collaboration avec des ministres fédéraux en ce qui concerne les stratégies de soutien pandémique immédiat et de relance économique à plus long terme.
- Cessation des visites en personne et des voyages, et transition vers les réunions, séances de formation, présentations et activités de sensibilisation virtuelles à l'intention des Premières Nations.
- Mise à jour et lancement de nouvelles technologies de conférences audiovisuelles et de conférences Web.
- Conversion des cours en personne en cours en ligne et virtuels pour les programmes en *Administration fiscale des Premières Nations* et en *Économie appliquée des Premières Nations*.
- Transition du personnel vers le travail à domicile.



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

Impacts immédiats et à court terme de la pandémie de COVID-19 : On envisage que la pandémie de COVID-19 continuera d'avoir un impact négatif sur les Premières Nations au cours de 2021-2022, jusqu'à ce qu'un programme de vaccination efficace et d'autres mesures de santé publique parviennent à maîtriser la maladie. En 2021-2022, on prévoit à la fois une diminution des profits des entreprises publiques des Premières Nations et une réduction continue des recettes fiscales des Premières Nations. Il en résultera un intérêt accru pour des mesures possibles de stabilisation et de remplacement des recettes. On s'attend à ce que cela continue à se traduire – comme on l'a vu en 2020 – par un vif intérêt pour les initiatives encouragées par la CFPN, notamment l'élargissement des pouvoirs fiscaux des Premières Nations tels que la taxe sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac (TEACT), la taxe sur les produits et services des Premières Nations (TPSPN), le partage de la taxe d'accise sur le cannabis et le tabac, et la taxe autochtone sur les ressources. L'analyse des impacts de la pandémie de COVID-19 sur les Premières Nations a mis en évidence le fait que la CFPN et les gouvernements des Premières Nations ont besoin d'un accès rapide à des statistiques financières et socio-économiques fiables (par ex. recettes réelles et recettes potentielles, pressions fiscales, activités et investissements commerciaux, emplois et revenus, dettes, etc.) pour appuyer une planification et une prise de décisions fondées sur des données probantes en temps opportun, afin qu'ils puissent mettre en œuvre des stratégies efficaces d'aide, de rétablissement et de croissance pour leurs collectivités. Cela souligne bien la nécessité d'avoir une institution de statistique spécialisée pour les Premières Nations et(ou) une capacité statistique spécialisée au sein de chacune des institutions de la LGF.

Relance économique à plus long terme après la pandémie de COVID-19 : On s'attend à ce que les stratégies fédérales et provinciales de rétablissement à la suite de la pandémie cibleront l'amélioration des infrastructures et la transition accélérée vers une économie de l'information et une économie à plus faibles émissions, ce qui offrira aux Premières Nations la possibilité de mettre de l'avant des plans de rétablissement novateurs. Les Premières Nations auront besoin d'un plus grand soutien institutionnel pour répondre à la demande de financement des infrastructures et à la demande de collaboration pour les projets d'infrastructure avec les administrations locales et les gouvernementaux provinciaux (par ex. la négociation des protocoles, des ententes de services et d'autres d'instruments de collaboration), ainsi que des mesures de soutien pour les droits fonciers issus de traités (DFIT) et les ajouts aux réserves (AR), deux enjeux qui appuient la viabilité économique des collectivités. Cela rendra encore plus

urgent et important l'établissement proposé de l'Institut des infrastructures des Premières Nations, projet qui fera augmenter la demande de conseils et d'expertise de la CFPN. De façon plus générale, la pandémie a augmenté la pression exercée sur les ressources fiscales gouvernementales, y compris les ententes de partage des recettes entre les provinces et les Premières Nations (dont plusieurs servent à soutenir des débetures de l'Administration financière des premières nations (AFPN)). Cela devrait accroître l'intérêt des Premières Nations pour les pouvoirs fiscaux conférés par la LGF et aussi l'intérêt des gouvernements fédéral et provinciaux, puisqu'ils ont pour objectif commun la résilience économique, l'autosuffisance et la gestion des risques.

Participation et intérêt accrus des Premières Nations : Il continue d'y avoir un nombre croissant de possibilités pour promouvoir et fournir les services de la CFPN et soutenir les Premières Nations qui participent déjà à la LGF ainsi que les autres qui souhaitent y adhérer. En s'appuyant sur la base déjà établie, la CFPN a la possibilité d'étendre son activité dans toutes les régions du Canada et elle anticipe une croissance particulière au Manitoba, en Ontario, au Québec et dans les provinces atlantiques. Le nombre croissant de diplômés du Centre Tulo formera un réservoir de plus en plus important de professionnels compétents dans le domaine de la gestion financière des Premières Nations.

Impératifs de l'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. La COVID-19 a obligé la CFPN à adapter son mode de fonctionnement, notamment en augmentant le recours aux télécommunications et aux services en ligne. Comme il est mentionné plus haut, l'établissement d'une capacité statistique pour la CFPN et ses institutions partenaires sera un élément crucial du développement et de l'amélioration continue de sa capacité d'appuyer, quant aux stratégies et objectifs fiscaux et économiques, une planification et une prise de décisions fondées sur des données probantes en temps opportun.

Intérêt et possibilités de collaboration internationale : À mesure que la réputation de la CFPN grandit, il y a de plus en plus de demandes et d'occasions d'améliorer la collaboration et l'échange de renseignements, d'outils, de stratégies et de pratiques exemplaires avec ses partenaires nationaux et internationaux. Au vu de l'intérêt international suscité par le cadre de la LGF, on peut s'attendre à ce que la nation Ngāi Tahu (Maori, Nouvelle-Zélande) poursuive son travail avec la CFPN pour l'établissement de régimes locaux d'imposition foncière et avec le Centre Tulo pour leur conception et leur mise en œuvre institutionnelle. Aux États-Unis, la National Intertribal Taxation Alliance, les tribus de l'Oklahoma et l'Indian Land Tenure Foundation continueront à examiner le cadre et les éléments novateurs de la LGF et à s'en inspirer. En outre, la CFPN et le Centre Tulo continueront à travailler avec la Banque du Canada afin d'organiser un symposium international portant sur les façons de développer des économies autochtones et une politique monétaire plus résilientes, avec la participation des banques de réserve de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, de Minneapolis et de St.Louis.

Risques et incertitudes

Impacts et conséquences à plus long terme de la pandémie de COVID-19 : Même s'il est fort certain que la pandémie de COVID-19 continuera d'avoir un impact sur les Premières Nations tout au long de 2021-2022, les impacts et les conséquences à plus long terme sont moins bien connus. Toutefois, l'effet global sera de faire pression sur les Premières Nations pour qu'elles aspirent à une stabilité fiscale et économique à plus long terme en faisant valoir leur compétence fiscale, leurs capacités et leurs possibilités, avec l'appui de la CFPN.

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, tout en s'occupant des pressions particulières imposées par la COVID-19. Cela entraînera un accroissement des activités de sensibilisation et de mobilisation; des offres de services améliorés; une accessibilité et une efficacité accrues des services de la CFPN, y compris un recours important à la prestation en mode virtuel; l'embauche de personnel supplémentaire pour assurer une prestation de services adéquate et une capacité de soutien suffisante.

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 Commission communiquera, clarifiera et défendra de manière uniforme son mandat et son autorité lorsqu'elle sera confrontée à des défis.

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, en misant sur le développement – en cours à l'heure actuelle – d'une vision à plus long terme qui définira les orientations et les voies stratégiques futures de la Commission.

Nomination de commissaires : La CFPN compte actuellement un poste vacant de commissaire et un certain nombre de commissaires verront leur mandat expirer avant la fin de 2022. Ces postes devront être comblés et il sera utile d'examiner et peut-être même de mettre à jour les processus et mécanismes de planification de la succession et de la nomination future des commissaires.

Conférence de 2021 « *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* »

Lors de la conférence de 2019 « *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* » tenue 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. Les dirigeants des institutions ont participé à une table ronde sur la réforme législative et les débouchés 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. Bien que la conférence en personne de 2020-2021 « *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* » ait été annulée en raison de la COVID-19 et remplacée par une conférence simplifiée en mode virtuel, les institutions envisagent d'organiser en toute sécurité une conférence en personne en 2021-2022.

La vision consiste à faire de la conférence annuelle un événement de marque régulier servant à promouvoir la sensibilisation, à renforcer l'engagement et à échanger des idées sur la compétence et l'autodétermination des Premières Nations en matière de gestion financière et de développement économique. Pour réaliser cette vision, la CFPN, en collaboration avec ses institutions partenaires, se concentrera sur ce qui suit :

- Créer l'infrastructure nécessaire pour tenir des événements virtuels à l'aide de plateformes spécialisées et de programmes et mécanismes de formation.
- Renforcer la capacité administrative des événements futurs – à la fois en personne et en mode virtuel – en mettant en place des bibliothèques communes de bases de données et de contenus.
- Établir un réseau entre les institutions et les Premières Nations, qui peut être utilisé pendant toute l'année.



Stratégie Orientations et priorités

Les orientations et priorités stratégiques présentées ci-après reflètent les principaux thèmes qui caractériseront les travaux de la CFPN en 2021-2022. 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.

Esquisser une vision et un plan stratégique à long terme pour la CFPN

Les commissaires, épaulés par les cadres supérieurs de la CFPN et des consultants experts, ont amorcé un processus pour élaborer, peaufiner et mettre en œuvre une vision et un plan stratégique à plus long terme pour la CFPN. Ce processus a pour objet d'établir les bases d'une planification pluriannuelle des programmes soutenue par des engagements de financement prévisible à plus long terme. Axé sur la vision où les peuples autochtones disposent des outils, de la capacité, du soutien et des cadres institutionnels nécessaires pour engendrer une prospérité durable dans leurs collectivités, le plan stratégique mettra à jour l'énoncé de mission de la CFPN, énoncera les valeurs fondamentales devant guider ses travaux et définira les orientations stratégiques à plus long terme de la CFPN et de ses relations avec les Premières Nations, ses institutions partenaires et les principaux intervenants et collaborateurs.

Gestion et prestation des services courants

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

Le point de mire constant de la CFPN sera de continuer à fournir du soutien aux Premières Nations afin qu'elles puissent développer et mettre en œuvre efficacement leur compétence fiscale, ce qui nécessitera :

- 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.
- Élaborer et mettre en œuvre de nouvelles méthodes de prestation des services et de poursuite des activités dans le contexte de la COVID-19, y compris un plus grand nombre de réunions virtuelles, un recours accru à l'accès en ligne et au libre-service en ligne, moins de voyages et une utilisation accrue des webinaires et des vidéos.
- Augmenter les effectifs afin de renforcer la capacité d'élaboration des politiques et de soutenir les activités de sensibilisation dans les régions ciblées, en portant dans l'immédiat une attention particulière aux Premières Nations au Québec.

2. Renforcer la CFPN par l'innovation et le renouveau organisationnels.

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 et sont poursuivis en 2020-2021, ce qui nécessitera :

- Mettre en application le plan de succession des postes de dirigeants et de la haute direction.
- Entreprendre des efforts de recrutement et de planification du travail pour assurer une transition harmonieuse à la suite du départ à la retraite d'un certain nombre d'employés au cours de la prochaine année.
- Renforcer la capacité en créant et en dotant quatre nouveaux postes.
- Mettre en œuvre les recommandations du processus d'examen des salaires de la CFPN et mettre jour et finaliser l'examen du programme de rémunération au rendement et des avantages sociaux.
- Restructurer le registre des règlements administratifs au titre de l'article 83 et le registre des lois au titre de la LGF par souci d'efficacité opérationnelle.
- Tenter de finaliser le processus de nomination des commissaires pour assurer la dotation de tous les postes vacants (un poste vacant et deux mandats qui expirent l'an prochain).
- Mettre en œuvre un plan stratégique pour la nomination des commissaires, en poursuivant 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 combler les postes de commissaires de la CFPN.

Assurer la stabilité et la continuité des services pendant et après la pandémie de COVID-19

Avec l'arrivée de la pandémie de COVID-19 au Canada, la CFPN et ses institutions partenaires ont réagi rapidement pour recenser les besoins, les priorités et les circonstances fortement modifiés des Premières Nations qu'elles servent et y répondre. Même si elle poursuit ses efforts de militer en faveur de nouvelles formes élargies de pouvoirs fiscaux essentiels et de soutien crucial au développement économique des Premières Nations, la CFPN demeurera déterminée à assurer aux Premières Nations un accès continu à tous ses services de base. Malgré la cessation des réunions et des consultations en personne pour les mois à venir, la CFPN continuera d'explorer de nouveaux moyens d'assurer la stabilité et la continuité dans la prestation de ses services, y compris un accès accru aux services en ligne et une approche de sensibilisation virtuelle plus souple et proactive à l'égard des Premières Nations.

- Finaliser le processus de planification de la vision quinquennale de la Commission afin d’offrir un cadre de planification générale à plus long terme.
- Faire progresser une proposition de financement par subvention de cinq ans visant à assurer la stabilité et la souplesse de la CFPN, accompagnée de la vision et du plan stratégique quinquennal.
- 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 l’évaluation continue des structures gestionnelles et organisationnelles et des modèles de prestation des services, en signalant et en mettant en oeuvre les révisions nécessaires, et le renforcement de la collaboration au sein 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.
- Actualiser ou remplacer les anciens logiciels afin de soutenir des opérations de gestion fiables et efficaces.
- Améliorer le système de mesure du rendement de la CFPN, en s’appuyant sur les mesures et les indicateurs utilisés dans le Plan directeur et le Rapport annuel et en tenant compte des impacts et des avantages des initiatives de la CFPN ainsi que de l’expérience et de la satisfaction des clients.
- Promouvoir l’excellence organisationnelle, s’occuper de la formation et du perfectionnement du personnel, aborder la question de la technologie et des processus utilisés pour l’examen par la Commission des lois et des règlements administratifs, ainsi que la façon de planifier et de gérer les réunions.
- Faire la planification et l’évaluation de la faisabilité d’une installation moderne pour la CFPN à Kamloops, qui serviront de fondement pour promouvoir l’analyse de rentabilité d’un investissement en immobilisations et les options ou propositions de financement ou de réalisation.
- Mettre en oeuvre d’autres initiatives en matière de technologie et de processus pour améliorer les capacités et l’efficacité à l’interne, y compris : le déploiement d’une nouvelle technologie *SharePoint*; l’intégration des technologies de courrier électronique, l’adoption de nouveaux formulaires d’examen technique des textes législatifs, la simplification d’une série de formulaires à automatiser, l’approbation et la mise à jour électroniques; et l’examen des processus de gestion des relations avec les clients (gestion GRC).

Déploiement du nouveau modèle d’offre et de prestation de cours du Centre Tulo

Le Centre Tulo a réagi rapidement à la COVID-19 en faisant passer son programme de huit cours du *Certificat en administration fiscale des Premières Nations* à l’accès en ligne via la plateforme d’apprentissage à distance *Moodle*. Cette approche novatrice – qui facilite l’accès aux participants des Premières Nations de partout au Canada – comporte un riche ensemble de discussions en ligne, de matériel didactique multimédia et de cours magistraux virtuels en direct. Le Centre Tulo continuera à offrir le programme en ligne, qui compte une pleine cohorte de 20 étudiants de partout au Canada, jusqu’à ce qu’il soit sécuritaire de voyager et de donner des cours en personne. Pour la suite, le Centre Tulo continuera à intégrer à son programme un curriculum novateur et des productions multimédia, en s’inspirant des leçons apprises pendant la transition de l’enseignement en personne à l’enseignement en ligne. Ayant ouvert ses portes depuis plus de 10 ans déjà, le Centre Tulo travaillera à créer une association active d’anciens étudiants pour appuyer et valoriser davantage les administrateurs fiscaux des Premières Nations.

Amélioration des services, sensibilisation et croissance

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

Reconnaissant l'intérêt des Premières Nations à établir leurs propres régimes d'imposition foncière pour faire avancer la réalisation de 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, ce qui nécessitera :

- Entreprendre des activités de sensibilisation plus ciblées et plus proactives qui privilégient la promotion des pratiques exemplaires, la sensibilisation ciblée des réserves urbaines et l'adoption d'une approche globale qui s'étend non seulement à l'impôt foncier mais aussi à un éventail complet de pouvoirs fiscaux, avec le soutien des conseillers fiscaux désignés et d'autres membres du personnel.
- Appuyer le travail du groupe « Les Premières Nations montrent la voie à suivre » avec les institutions de la LGF et le Conseil consultatif des terres, y compris accroître la sensibilisation virtuelle et assurer une coordination continue des assemblées nationales annuelles.
- Augmenter les activités de communications régionales afin de favoriser la compréhension de la compétence fiscale et de faire mieux connaître la façon de tirer avantage de l'utilisation accrue des pouvoirs fiscaux, ainsi que les nouveaux modes d'accès aux services dans le contexte de la pandémie de COVID-19.
- Examiner et mettre à jour la stratégie de communication de la CFPN, sa documentation, ses sites Web et ses systèmes de gestion de contenu.
- 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.

Renforcer la sensibilisation auprès des Premières Nations de toutes les régions

Le gestionnaire de la CFPN chargé de la sensibilisation régionale dirigera la planification et la mise en œuvre d'une stratégie de sensibilisation plus globale et plus proactive dont l'objet est de faire mieux connaître aux Premières Nations intéressées les programmes et les services de la CFPN et d'encourager leur participation à ceux-ci. En réponse aux défis que pose la pandémie de COVID-19, l'approche privilégiée est de recourir à des contacts virtuels individuels avec les professionnels clés et les dirigeants, d'offrir des webinaires et autres présentations multimédia et de mettre au point des informations et des outils en ligne améliorés. Par ses efforts de sensibilisation, la CFPN tentera d'augmenter le nombre de Premières Nations participant à la LGF et dotées d'un régime d'imposition foncière, et d'encourager et d'appuyer l'utilisation de la pleine gamme de services et de soutiens de la CFPN afin d'aider les Premières Nations à réaliser leurs objectifs de développement fiscal et économique.

4. 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 offrira, ce qui nécessitera :

- 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.
- 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.
- Accroître le soutien à la négociation des ententes de services, en continuant à perfectionner et à promouvoir les modèles d'ententes de services, les négociations et les exemples concrets d'ententes de services mutuellement bénéfiques conclues entre les Premières Nations et les administrations locales.
- Étudier et évaluer la faisabilité des modèles nouveaux ou améliorés de services d'évaluation foncière, ce qui pourrait mener à la formulation de propositions et d'options en faveur de l'établissement d'un nouvel institut.
- Accroître la capacité du soutien à l'élaboration des textes législatifs afin d'aider les Premières Nations à mettre en œuvre leurs régimes fiscaux en vertu de la LGF.
- Collaborer avec les provinces afin de faciliter les ententes de services et les projets d'infrastructure dans le cadre des initiatives concernant les droits fonciers issus de traités (DFIT) et les ajouts aux réserves (AR), surtout en Saskatchewan et au Manitoba.

Accroître le soutien de la CFPN à la négociation d'ententes de services

La conclusion d'ententes de prestation de services entre les Premières Nations et les municipalités voisines – régissant les modalités, les conditions et les tarifs des services collectifs tels l'approvisionnement en eau, les égouts, l'élimination des déchets, les services de lutte contre les incendies et les services d'intervention d'urgence – devient pour les parties prenantes un moyen de plus en plus important d'obtenir des services efficaces et d'assurer une juste compensation des coûts afférents. La CFPN concentrera davantage ses efforts à promouvoir l'élaboration d'ententes de services et à fournir des outils et des conseils aux Premières Nations intéressées pour la conception et la mise en œuvre de ces ententes.



Élaboration du cadre et innovation

5. Appuyer 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 continuer le projet de modification de la LGF et de ses règlements d'application qui vise à appuyer le travail de la CFPN et à accroître la participation à la LGF, ce qui nécessitera :

- 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.
- Ajouter à la LGF les pouvoirs fiscaux mentionnés précédemment, afin que la CFPN puisse aider les Premières Nations à accéder aux programmes et aux services de l'AFPN de manière à garantir les recettes permettant de soutenir leur infrastructure économique.

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, ce qui nécessitera :

- Continuer à travailler avec les Premières Nations intéressées et le gouvernement du Canada afin d'établir les quatre taxes de vente sur les produits frappant l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac (TEACT) dans le compte de recettes locales constitué en vertu de la LGF, et d'offrir aux Premières Nations intéressées l'option de déposer les recettes tirées de la TPSPN dans le compte des recettes locales au titre de la LGF.
- Continuer à faire avancer les propositions visant l'élaboration d'une option détaillée de fiscalité et de réglementation du cannabis pour les Premières Nations intéressées, ce qui pourrait entraîner une série de modifications à la LGF et à la législation relative au cannabis pour permettre aux Premières Nations de taxer le cannabis et l'établissement des textes législatifs et des normes connexes.

Expansion du mandat de la CFPN et de la participation des Premières Nations à la LGF

La CFPN continuera de travailler avec le gouvernement du Canada afin d'élargir et de clarifier son mandat et ses fonctions prévus à l'article 29 de la LGF. Les propositions à l'étude porteront essentiellement sur les questions suivantes : promouvoir et soutenir une plus large gamme de pouvoirs fiscaux qui vont au-delà de l'impôt foncier; reconnaître l'intérêt, à l'échelle nationale et internationale, pour le cadre de la LGF et sa mise en œuvre; appuyer la participation de la CFPN aux communications et au centre d'excellence de la fiscalité et du développement économique autochtones; élargir la responsabilité de la direction de la CFPN pour qu'elle ne se limite pas à la prestation de conseils au ministre des Services aux Autochtones et au ministre des Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord, mais représente plutôt un rôle collaboratif pangouvernemental centré sur la recherche, l'analyse, la prestation de conseils et la formulation de recommandations. À ces propositions se grefferont des initiatives pour élargir le mandat de la CFPN afin d'y inclure une gamme plus vaste et importante de taxes, accises et droits au profit des Premières Nations, tels que ceux sur l'essence, l'alcool, le cannabis, le tabac et l'exploitation des ressources.

- 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, qui pourrait être élargi pour inclure l'essence, l'alcool et le tabac.
- Fournir un soutien aux régimes de taxe de vente des Premières Nations de type provincial dans les cas où un accord a été conclu entre la province et les Premières Nations intéressées, avec la possibilité d'étendre l'accord aux régimes de taxe sur le cannabis et le tabac de type provincial.
- Mettre au point une taxe des Premières Nations sur les ressources pouvant être compensée par un crédit d'impôt fédéral, afin d'améliorer le climat d'investissement dans les projets d'exploitation des ressources au Canada et d'appuyer les systèmes de gestion et d'examen environnementaux dirigés par les Autochtones.
- Poursuivre le travail de recherche, d'analyse et de défense des intérêts concernant les redressements législatifs requis pour clarifier et traiter les dispositions législatives et de traités qui empêchent actuellement certaines Premières Nations (par ex. celles liées par un traité moderne et les ententes de règlement connexes) et d'autres entités des Premières Nations – tels les conseils tribaux, les centres d'amitié, les ONG et des sociétés – d'accéder aux pouvoirs conférés par la LGF et de les exercer pleinement.

Développement de partenariats

7. Développer et renforcer les institutions partenaires.

En travaillant avec ses partenaires au titre 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; et fournir un soutien et défendre les intérêts des Premières Nations participantes, ce qui nécessitera :

- 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.
- Continuer à adapter le nouveau modèle opérationnel et la nouvelle stratégie de prestation des cours du Centre Tulo au-delà de la période initiale d'intervention rapide en réponse à la COVID-19, et continuer à se concentrer sur les changements transformationnels et les améliorations à plus long terme. La capacité accrue de fournir la formation en ligne permettra d'étendre l'accès à la documentation et à l'information à un plus grand nombre de membres du personnel administratif des Premières Nations.

Établir des régimes fiscaux plus complets

L'élargissement et le renforcement des pouvoirs des Premières Nations et de leur capacité de participer à la conception et à l'administration d'un éventail plus complet de régimes de taxes locales et de vente, de droits d'accise et de droits de service constituent un élément important de l'engagement à plus long terme de la CFPN visant à fournir aux Premières Nations des mécanismes et des outils modernes pour favoriser la réalisation de leurs objectifs de développement fiscal et économique. L'établissement de systèmes pour le calcul, la perception et l'utilisation des recettes tirées de la taxe sur les produits et services des Premières Nations (TPSPN), de la taxe de vente sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac (TEACT), des taxes sur l'exploitation des ressources et autres taxes d'accise assurera aux Premières Nations une source de recettes plus stable, mieux équilibrée et plus prévisible pour soutenir leurs activités et leurs projets d'infrastructure et de développement communautaire.

- Accroître le soutien offert aux Premières Nations afin de renforcer leur capacité administrative pour faire la transition vers les régimes fiscaux de la LGF, y compris l'expansion continue des cours et ateliers offerts par le Centre Tulo et un soutien aux étudiants qui participent aux cours du Centre Tulo.
- 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 plus rentable des infrastructures économiques et communautaires plus durables; cela se réalisera 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.
- Étudier et promouvoir l'établissement d'une capacité statistique des Premières Nations – soit en créant un institut de la statistique des Premières Nations et(ou) en établissant une capacité statistique au sein de chaque institution de la LGF – afin de soutenir l'option d'une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations et un meilleur climat d'investissement pour celles-ci, y compris formuler des options et suggestions pour travailler avec la Banque du Canada et d'autres banques centrales à l'échelle internationale.
- Offrir un soutien pour la planification, la coordination et l'organisation de la conférence « *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* » et la participation à cette conférence, qui sera tenue en personne à l'automne 2021, en travaillant avec les institutions partenaires de la LGF et le Conseil consultatif des terres.
- Faire progresser les propositions concernant l'*Organisation autochtone de coopération et de partenariats économiques* (OACPE), appuyée par toutes les institutions de la LGF et les Premières Nations intéressées. L'OACPE serait une organisation à adhésion facultative qui souscrit aux principes de l'exercice de la compétence, de l'autodétermination, du développement des capacités et de la croissance économique par la promotion de normes et l'innovation.
- Continuer à promouvoir la nécessité d'établir un système d'enregistrement des titres fonciers autochtones (SETFA) avec les Premières Nations intéressées et les organismes des Premières Nations.
- Améliorer la coordination avec les institutions de la LGF et les gouvernements par des moyens tels une consultation et une collaboration plus régulières sur les questions et les initiatives d'intérêt mutuel.
- Continuer à collaborer avec des organisations internationales afin d'échanger les pratiques exemplaires de développement économique autochtone et des modèles de mise en œuvre de la compétence autochtone.

Promouvoir l'établissement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations

La CFPN continuera de faire avancer la proposition de l'établissement – par l'entremise d'un projet de loi qui sera déposé en 2021 – du nouvel Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN). Cet institut est conçu pour fournir les compétences et les processus nécessaires aux Premières Nations pour qu'elles puissent planifier, acquérir, posséder et gérer, de manière efficace et efficiente, les infrastructures sur leurs terres. Il fera figure de proue en ce qui concerne la recherche, le développement et la promotion des connaissances, des normes et des pratiques exemplaires en matière de gestion des infrastructures, ainsi que l'évaluation de la conformité des investisseurs, des promoteurs et des gestionnaires à ces critères. L'IIPN facilitera ainsi l'accès au financement, aux technologies et aux partenariats qui permettront aux Premières Nations de réaliser avec confiance des projets d'infrastructure viables au profit de leurs collectivités. Autorisé par des modifications proposées à la LGF, l'IIPN deviendrait la quatrième institution fiscale partenaire aux côtés de la CFPN, du CGFPN et de l'AFP.



Finances Ressources et plans

Le plan financier de la CFPN présente les résultats financiers réels pour l'exercice 2019-2020, les prévisions des résultats financiers pour l'exercice 2020-2021 et les plans financiers pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026. La figure 8 ci-dessous contient un résumé du plan financier pour l'exercice 2021-2022 et un résumé du rendement financier pour l'exercice 2020-2021 (prévisions) et l'exercice 2019-2020 (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 7 980 000 \$ pour l'exercice 2021-2022. 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

	2021-2022 Plan	2020-2021 Prévisions	2019-2020 Résultats réels
Revenus			
Gouvernement du Canada – Activités de base	7 980 000 \$	7 681 000 \$	7 015 114 \$
Gouvernement du Canada – Revenus reportés – Activités de base	525 000	345 886	—
Gouvernement du Canada – Initiatives spéciales	—	3 287 634	2 321 250
Gouvernement du Canada – Revenus reportés – Initiatives spéciales	—	589 381	—
Autres	10 000	21 924	58 551
	8 515 000 \$	11 925 825 \$	9 394 915 \$
Dépenses			
Services de la Commission	1 053 662	880 939	924 295
Services intégrés	2 469 523	2 251 176	1 772 106
<i>Gazette des premières nations</i>	177 245	138 309	191 883
Services juridiques et des politiques	1 045 844	1 036 847	768 047
Éducation	1 236 500	943 038	972 050
Gestion des différends et négociations	224 535	179 183	188 426
Communications	757 145	781 327	812 244
Examen des lois et des règlements administratifs et sensibilisation	1 550 546	1 312 991	1 625 805
Initiatives spéciales	—	3 877 015	2 321 712
	8 515 000 \$	11 400 825 \$	9 576 568 \$
Excédent (déficit) de l'exercice	— \$	525 000 \$	(181 653) \$

Rendement financier pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021

À la fin de l'exercice 2019-2020, l'actif financier totalisait 4,47 millions de dollars et l'on prévoit qu'il sera de 4,97 millions de dollars à la fin de l'exercice 2020-2021. 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 4,47 millions de dollars à la fin de l'exercice 2019-2020 et l'on prévoit qu'il sera de 4,98 millions de dollars à la fin de l'exercice 2020-2021.

L'actif non financier de la CFPN, qui est composé des charges payées d'avance et des immobilisations corporelles, totalisait 298 000 \$ à la fin de l'exercice 2019-2020 et l'on prévoit qu'il sera de 312 000 \$ à la fin de l'exercice 2020-2021. 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 2019-2020 par rapport au plan de la CFPN, ainsi qu'un aperçu du rendement prévu pour l'exercice 2020-2021 par rapport à son plan. Une explication des écarts importants est donnée ci-après.

Figure 9 État des activités financières	2019-2020			2020-2021		
	Résultats réels	Plan	Écart	Prévisions	Plan	Écart
Revenus						
Gouvernement du Canada						
Activités de base	7 015 114 \$	7 361 000 \$	(345 886) \$	7 681 000 \$	7 681 000 \$	— \$
Revenus reportés – Activités de base	—	—	—	345 886	—	345 886
Initiatives spéciales	2 321 250	2 910 632	(589 382)	3 287 634	3 287 634	—
Revenus reportés – Initiatives spéciales	—	—	—	589 381	589 381	—
Autres	58 551	25 000	33 551	21 924	12 000	9 924
	9 394 915 \$	10 296 632 \$	(901 717) \$	11 925 825 \$	11 570 015 \$	355 810 \$
Dépenses						
Services de la Commission	924 295	961 318	37 023	880 939	992 293	111 354
Services intégrés	1 772 106	1 669 771	(102 335)	2 251 176	2 275 104	23 928
<i>Gazette des premières nations</i>	191 883	128 813	(63 070)	138 309	177 124	38 815
Services juridiques et des politiques	768 047	640 068	(127 979)	1 036 847	713 346	(323 501)
Éducation	972 050	970 324	(1 726)	943 038	1 086 086	143 048
Gestion des différends et négociations	188 426	279 765	91 339	179 183	224 341	45 158
Communications	812 244	1 031 207	218 963	781 327	631 673	(149 654)
Examen des lois et des règlements administratifs et sensibilisation	1 625 805	1 704 734	78 929	1 312 991	1 593 032	280 041
Initiatives spéciales	2 321 712	2 910 632	588 920	3 877 015	3 877 015	—
	9 576 568 \$	10 296 632 \$	720 064 \$	11 400 825 \$	11 570 015 \$	169 190 \$
Excédent (déficit) de l'exercice	(181 653) \$	— \$	(181 653) \$	525 000 \$	— \$	525 000 \$

Figure 10 État de la situation financière

	2019-2020 Résultats réels	2020-2021 Prévisions
Actif financier		
Encaisse	4 093 262 \$	4 877 298 \$
Comptes débiteurs	377 624	100 000
	4 470 886	4 977 298
Passif		
Comptes créditeurs	1 221 457	1 600 000
Contrats payables	2 348 331	2 900 000
Revenus reportés	935 267	—
	4 505 055	4 500 000
Actif financier net	(34 169)	477 298
Actif non financier		
Charges payées d'avance	127 467	130 000
Immobilisations corporelles	171 379	182 379
	298 846	312 379
Excédent accumulé	264 677 \$	789 677 \$
Excédent accumulé		
Investissements dans des immobilisations corporelles	171 379	182 379
Actif disponible et réalisable	93 298	607 298
Excédent accumulé	264 677 \$	789 677 \$

Figure 11 État des flux de trésorerie

	2019-2020 Résultats réels	2020-2021 Prévisions
Activités de fonctionnement		
Excédent (déficit) de l'exercice	(181 653) \$	525 000 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie	—	—
Amortissement	205 612	189 000
Variations des éléments hors trésorerie du solde de fonctionnement	—	—
Comptes débiteurs	(280 709)	(277 624)
Charges payées d'avance	(62 739)	(2 533)
Comptes créditeurs et contrats payables	438 421	930 212
Revenus reportés	558 176	(935 267)
Flux de trésorerie des activités de fonctionnement	677 108 \$	984 036 \$
Activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(24 421)	(200 000)
	(24 421)	(200 000)
Augmentation nette de l'encaisse durant l'exercice	652 687	784 036
Encaisse au début de l'exercice	3 440 575	4 093 262
Encaisse à la fin de l'exercice	4 093 262 \$	4 877 298 \$

Résultats réels de 2019-2020 par rapport au plan / Prévisions de 2020-2021 par rapport au plan

Revenus

Les revenus pour l'exercice 2019-2020 se sont élevés à 9,39 millions de dollars, soit 901 000 \$ de moins que le plan budgétisé de 10,3 millions de dollars. Pour 2019-2020, un montant de 935 000 \$ du gouvernement du Canada destiné aux Initiatives spéciales, y compris l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) 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 2020-2021.

On prévoit que les revenus pour 2020-2021 seront de 11,33 millions de dollars. Les revenus prévus comprennent un montant de 7,68 millions de dollars du gouvernement du Canada pour les activités de base de la CFPN, un montant de 346 000 \$ reporté de l'exercice 2019-2020 et un montant de 2,7 millions de dollars pour les projets spéciaux liés à l'IIPN, les dépenses associées à la tenue de l'assemblée nationale des Premières Nations participant à la LGF et à la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* (LGTPN) et les projets de recherche spéciaux se rapportant au cannabis et au tabac. Un montant de 589 000 \$ du gouvernement du Canada destiné aux initiatives spéciales a été reporté de 2019-2020 et dépensé en 2020-2021. On prévoit que les autres revenus provenant des intérêts bancaires seront de 22 000 \$.

Dépenses

Les dépenses pour 2019-2020 se sont élevées à 9,57 millions de dollars, soit 720 000 \$ de moins que les dépenses budgétisées de 10,3 millions de dollars, ce qui donne un déficit de 181 000 \$ pour l'exercice.

Les dépenses liées aux activités de base ont totalisé 7,26 millions de dollars pour 2019-2020 et, dans l'ensemble, elles ont correspondu aux montants prévus. Les dépenses liées aux services intégrés, à la *Gazette des premières nations*, aux services juridiques et des politiques et à l'éducation ont été moins élevées que les montants prévus et ont été compensées par des dépenses supérieures aux prévisions pour les services de la Commission, la gestion des différends, les communications et l'examen des lois et des règlements administratifs et la sensibilisation.

Les dépenses liées aux initiatives spéciales entreprises par la CFPN ont totalisé 2,32 millions de dollars pour l'exercice.

On prévoit que les dépenses totales pour l'exercice 2020-2021 seront de 10,8 millions de dollars, ce qui entraîne un excédent projeté de 525 000 \$. L'excédent projeté sera reporté et dépensé en 2021-2022. Cet excédent résulte du fait que les dépenses liées aux voyages et aux réunions étaient inférieures aux montants prévus à cause des restrictions de voyage entraînées par la pandémie de COVID-19. On prévoit que les dépenses liées aux services juridiques et des politiques et aux communications seront supérieures aux montants prévus en raison des travaux supplémentaires occasionnés par la pandémie de COVID-19 pour les services juridiques et des politiques et la planification des communications. Ces dépenses seront compensées par des dépenses inférieures aux prévisions dans les autres secteurs d'activité et des dépenses inférieures quant aux voyages et aux réunions.

Dépenses en immobilisations

Les dépenses en immobilisations pour l'exercice 2019-2020 ont totalisé 24 000 \$ 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 2020-2021 seront d'environ 200 000 \$ 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 de 2021-2022 à 2025-2026

Les tableaux ci-après (figures 12 à 14) présentent le plan financier quinquennal de la CFPN pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026.

L'élaboration du plan financier est fondée sur les hypothèses suivantes :

- 1.** Le plan financier pour la période de 2021-2022 à 2025-2026 couvre les exercices de 12 mois se terminant le 31 mars.
- 2.** Le plan financier pour la période de 2021-2022 à 2025-2026 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. Mettre en œuvre l'ensemble des orientations et des priorités énoncées dans le présent plan directeur;
 - b. Soutenir un effectif complet de commissaires;
 - c. Soutenir une reprise des voyages en 2021, y compris les présentations en personne, les réunions et les activités de mobilisation et de sensibilisation;
 - d. Offrir un amalgame de cours virtuels et de cours en personne dans le cadre du Programme du certificat en administration fiscale des Premières Nations et du Programme en économie appliquée;
 - e. 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;
 - f. Augmenter le nombre d'employés et de conseillers pour appuyer les plans de transition et de succession, mettre en œuvre les recommandations faites au terme de l'évaluation des services de base, mettre en œuvre les recommandations de l'examen des salaires réalisé en 2021 et accroître les activités de sensibilisation et de mobilisation;
 - g. Poursuivre la mise à jour et l'expansion des systèmes de technologie de l'information et de gestion des données afin d'en améliorer l'efficacité;
 - h. Tenter d'augmenter le nombre de régimes fiscaux des Premières Nations au Manitoba, en Ontario, au Québec et dans les provinces atlantiques;
 - i. Poursuivre les travaux liés aux activités de gestion de la succession;
 - j. 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;
 - k. Mettre en œuvre la stratégie de communication de la CFPN qui a été mise à jour.
- 3.** Le plan financier de la CFPN pour l'exercice 2021-2022 :
 - a. Est équilibré et comporte des revenus et des dépenses prévus d'un montant de 8,52 millions de dollars;
 - b. Tient compte des revenus prévus de 7,98 millions de dollars provenant du gouvernement du Canada pour les activités de base, d'un montant de 525 000 \$ de revenus reportés de l'exercice 2020-2021 et d'un montant de 10 000 \$ en revenus d'autres sources. Cela représente une augmentation d'environ 4 % par rapport au niveau de financement de 2020-2021;
 - c. A été établi d'après un examen détaillé des secteurs d'activité de la CFPN, y compris les priorités, les orientations, les initiatives, les stratégies et les activités prévues pour l'exercice 2021-2022, 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 qu'il est décrit dans le présent plan directeur.

4. Aucune disposition n'a été prise pour augmenter les taux de rémunération des commissaires pour l'exercice 2021-2022 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 la période de 2021-2022 à 2025-2026 comprend seulement les revenus et les dépenses projetées pour les activités de base de la CFPN.

Figure 12

État des activités financières

	Plan financier				
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Revenus					
Gouvernement du Canada – Activités de base	7 980 000 \$	8 244 270 \$	8 404 605 \$	8 562 883 \$	8 692 246 \$
Gouvernement du Canada – Revenus reportés – Activités de base	525 000	—	—	—	—
Autres	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	8 515 000 \$	8 254 270 \$	8 414 605 \$	8 572 883 \$	8 702 246 \$
Dépenses					
Services de la Commission	1 053 662	1 065 339	1 077 398	1 089 700	1 102 251
Services intégrés	2 469 523	2 441 522	2 466 480	2 483 955	2 566 723
<i>Gazette des premières nations</i>	177 245	178 237	179 252	180 291	181 354
Services juridiques et des politiques	1 045 844	905 668	866 070	882 091	898 433
Éducation	1 236 500	1 102 108	1 146 191	1 164 354	1 179 603
Gestion des différends et négociations	224 535	230 451	239 635	294 911	250 303
Communications	757 145	726 666	728 337	743 074	758 110
Examen des lois/règlements administratifs et sensibilisation	1 550 546	1 604 279	1 711 242	1 734 507	1 765 469
	8 515 000 \$	8 254 270 \$	8 414 605 \$	8 572 883 \$	8 702 246 \$
Excédent (déficit) de l'exercice	— \$	— \$	— \$	— \$	— \$

Figure 13

État de la situation
financière

	Plan financier				
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Actif financier					
Encaisse	3 010 998 \$	3 097 753 \$	3 158 949 \$	3 220 069 \$	3 274 403 \$
Comptes débiteurs	100 000	102 000	104 040	106 121	108 243
	3 110 998	3 199 753	3 262 989	3 326 189	3 382 646
Passif					
Comptes créditeurs	1 200 000	1 224 000	1 248 480	1 273 450	1 298 919
Contrats payables	1 995 000	2 061 068	2 101 151	2 140 721	2 173 062
Revenus reportés	—	—	—	—	—
	3 195 000	3 285 068	3 349 631	3 414 171	3 471 981
Actif financier net	(84 002)	(85 315)	(86 642)	(87 982)	(89 335)
Actif non financier					
Charges payées d'avance	131 300	132 613	133 940	135 280	136 633
Immobilisations corporelles	217 379	182 379	182 379	182 379	182 379
	348 679	314 992	316 319	317 659	319 012
Excédent accumulé	264 677 \$	229 677 \$	229 677 \$	229 677 \$	229 677 \$
Excédent accumulé					
Investissement dans des immobilisations corporelles	217 379 \$	182 379 \$	182 379 \$	182 379 \$	182 379 \$
Actif disponible et réalisable	47 298	47 298	47 298	47 298	47 298
Excédent accumulé	264 677 \$	229 677 \$	229 677 \$	229 677 \$	229 677 \$

Figure 14

État des flux de trésorerie

	Plan financier				
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Activités de fonctionnement					
Excédent (déficit) de l'exercice	— \$	— \$	— \$	— \$	— \$
Éléments sans effet sur la trésorerie					
Amortissement	200 000	180 000	170 000	175 000	170 000
Variations des éléments hors trésorerie du solde de fonctionnement					
Comptes débiteurs	—	(2 000)	(2 040)	(2 081)	(2 122)
Charges payées d'avance	(1 300)	(1 313)	(1 327)	(1 340)	(1 353)
Revenus reportés	(525 000)	—			
Comptes créditeurs et contrats payables	(1 305 000)	90 068	64 564	64 540	57 810
Flux de trésorerie des activités de fonctionnement	(1 631 300)	266 755	231 197	236 119	224 334
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	(1 866 300)	86 755	61 197	61 119	54 334
Encaisse au début de l'exercice	4 877 298	3 010 998	3 097 753	3 158 949	3 220 069
Encaisse à la fin de l'exercice	3 010 998 \$	3 097 753 \$	3 158 949 \$	3 220 069 \$	3 274 403 \$



Liste des abréviations

- ACTF** – Association canadienne de taxe foncière
- AFP** – Administration financière des premières nations
- APN** – Assemblée des Premières Nations
- AR** – ajout aux réserves
- art. 83** – article 83 de la *Loi sur les Indiens*
- CANLII** – Institut canadien d’information juridique
- Centre Tulo** – Tulo Centre of Indigenous Economics
- CFPN** – Commission de la fiscalité des premières nations
- CGFPN** – Conseil de gestion financière des premières nations
- DFIT** – droits fonciers issus des traités
- F/P/T** – fédéral/provincial/territorial
- GdC** – Gouvernement du Canada
- GRC** – gestion des relations avec les clients
- IIPN** – Institut des infrastructures des Premières Nations
- ILC** – Indigenous Law Centre de l’Université de la Saskatchewan
- LGF** – *Loi sur la gestion financière des premières nations*
- LGTPN** – *Loi sur la gestion des terres des premières nations*
- OACPE** – Organisation autochtone de coopération et de partenariats économiques
- PDG** – président-directeur général
- PE** – protocole d’entente
- RCAANC** – Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
- RCB** – résolution du conseil de bande
- RCN** – région de la capitale nationale
- SAC** – Services aux Autochtones Canada
- SEFM** – Société d’évaluation foncière des municipalités (Ontario)
- SETFA** – Système d’enregistrement des titres fonciers autochtones
- TEACT** – taxe sur l’essence, l’alcool, le cannabis et le tabac
- TI** – technologie de l’information
- TPSPN** – taxe sur les produits et services des Premières Nations
- UTR** – Université Thompson Rivers