



Étude de délimitation de l'étendue pour la Commission d'investissement autochtone

Glossaire

Terme	Définition
AIMCo	AIMCo désigne l'Alberta Investment Management Corporation.
ASG	ASG désigne les actifs sous gestion. Il s'agit d'un terme financier utilisé pour indiquer la valeur marchande totale des actifs (tels que des placements, des fonds et des portefeuilles) supervisés ou gérés au nom de clients par une institution financière ou un gestionnaire d'actifs.
BCI	BCI désigne la British Columbia Investment Management Corporation.
CDPQ	CDPQ ou « Caisse » désigne la Caisse de dépôt et placement du Québec.
CGF	CGF désigne le Conseil de gestion financière des Premières Nations.
ESG	ESG désigne les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance.
FS	FS désigne un fonds souverain.
GC	GC désigne le gouvernement du Canada.
IFA	IFA désigne les institutions financières autochtones. Les IFA comprennent trois types d'institutions financières canadiennes contrôlées par les peuples autochtones, soit les sociétés de financement autochtones, les sociétés d'aide au développement des communautés autochtones et les sociétés de prêt de développement autochtones.
PSP	PSP désigne Investissements PSP, soit la désignation commerciale de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public.
RAANC	RAANC désigne le ministère du gouvernement fédéral Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada.
RPC	RPC désigne Investissements RPC, soit la désignation commerciale de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada.
RREO	RREO désigne le Régime de retraite des enseignants de l'Ontario.
SAC	SAC désigne le ministère du gouvernement fédéral Services aux Autochtones Canada.
SDEA	SDEA désigne les Sociétés de développement économique autochtones, qui sont des entités de développement économique et commercial de gouvernements des Premières Nations, métis et inuits. Ces entités sont un moteur économique majeur pour les communautés autochtones.
SOGP	SOGP désigne la Société ontarienne de gestion des placements.
UPP	UPP désigne le University Pension Plan.

Structure du rapport

Section 1 : Sommaire	4
Section 2 : Introduction	7
Section 3 : Vision fondamentale proposée pour la CIA	11
Section 4 : Proposition de valeur	15
Section 5 : Principaux piliers	20
Section 6 : Facteurs de réussite	30
Section 7 : Conclusion	35
Annexe	37



01 Sommaire



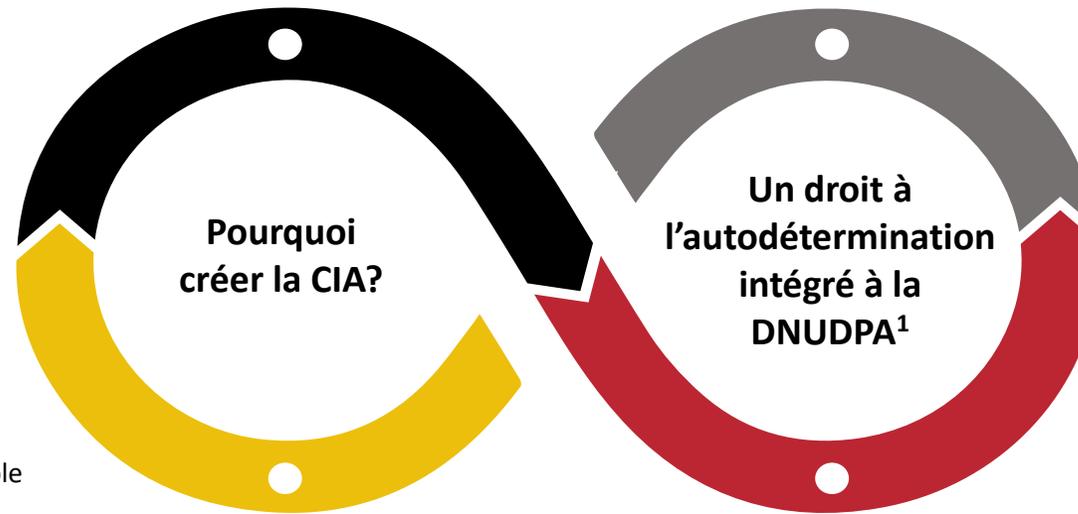
Projet de Commission d'investissement autochtone

Intérêt pour la CIA

La plupart des leaders autochtones consultés ont indiqué que le besoin d'un gestionnaire d'actifs autochtone est bien réel. Les caractéristiques recherchées sont des frais de gestion moins élevés, des occasions de développer les capacités financières et l'investissement dans des projets autochtones.

Besoin de la CIA

En raison de la taille relativement petite de la plupart des fiducies autochtones, il est difficile d'obtenir un rendement des investissements à long terme en raison des frais élevés, de la faible diversification et du manque d'accès à des catégories d'actifs moins liquides. **Le regroupement des actifs permettrait de régler ce problème grâce à la création d'un fonds d'impact pour investir dans les projets autochtones et au développement de capacités financières pour les communautés autochtones.**



Le droit au développement des peuples autochtones

La DNUDPA indique que « les peuples autochtones ont le droit de définir et d'élaborer des priorités et des stratégies en vue d'exercer leur droit au développement ». La CIA favorisera l'autodétermination des peuples autochtones de même que des investissements respectueux de leur culture, ce qui correspond aux priorités stratégiques du gouvernement canadien.

Par les peuples autochtones et pour les peuples autochtones

La CIA sera un gestionnaire d'investissements détenu et dirigé par les peuples autochtones. La majorité des leaders autochtones consultés ont montré un intérêt à l'égard d'un double mandat, soit celui de **viser des rendements optimaux tout en contribuant au développement économique autochtone.**

¹ La DNUDPA désigne la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, qui a été intégrée à une loi fédérale en 2021, la Loi sur la DNUDPA.

Projet de Commission d'investissement autochtone

Avantage du regroupement d'actifs



- Meilleurs rendements ajustés en fonction du risque à long terme
- Réduction des frais de gestion grâce à une plus grande capacité :
 - de négociation avec des gestionnaires externes
 - d'investissement dans les gens et les systèmes (p. ex. gestion des risques)
 - de gestion interne de certains actifs
 - d'étalement des frais fixes
- Contrôle accru des investissements et plus grand choix à cet égard
- Accès à de meilleures options d'investissement et à de meilleurs gestionnaires externes

Principales bases



- Consultations exhaustives avec les détenteurs de droits afin d'obtenir le soutien de la masse critique
- Gouvernance rigoureuse et responsabilités clairement définies (assemblée des participants, conseil d'administration et direction)
- Services selon un modèle d'impartition de la gestion des investissements (embauche de professionnels autochtones de confiance, répartition stratégique des actifs à long terme correspondant aux objectifs et à la tolérance au risque de l'investisseur)
- Partenariats avec des entités autochtones (NATOA, etc.) et non autochtones (Maple 8, etc.)
- Investissements durables respectant les valeurs autochtones

Valeur ajoutée de la CIA



- Réponse au besoin d'une institution unique offrant des services financiers variés, des frais moins élevés et des occasions d'investissement plus diversifiées, notamment dans les communautés et les entreprises autochtones
- Offre de services de gestion d'actifs et de conseils aux Nations autochtones participantes
- Fonds d'impact géré à l'interne pour le développement économique, social et environnemental autochtone
- Occasions d'acquisition de connaissances financières pour les fiduciaires et de développement des capacités pour les gestionnaires d'actifs autochtones
- Souveraineté et autodétermination
- Réconciliation économique, respect des valeurs culturelles et rendement social au sein des communautés autochtones

Mise en œuvre graduelle de la CIA¹



La création de la CIA est un projet qui nécessite un plan de mise en œuvre correspondant aux valeurs et aux circonstances uniques des peuples autochtones. Les premiers jalons comprennent :

- 1) Confirmation du soutien du gouvernement du Canada à l'égard du processus de consultation et de la création de la CIA.
- 2) Établissement des comités pertinents en soutien à la mise en œuvre de la CIA, à commencer par les consultations.
- 3) Obtention d'appuis reconnus et de fonds suffisants pour atteindre un actif sous gestion de 5 G\$.

¹ Les autres jalons seront peaufinés durant le processus de consultation. Les options et considérations relatives à la mise en œuvre présentées dans ce rapport sont incluses aux fins de planification.

02 Introduction



Contexte et objectifs du mandat

La Loi sur la gestion financière des première nations (LGF)



Adoptée en 2005, la LGF offre aux Premières Nations le soutien et les outils pour renforcer leurs communautés et développer leur économie. La participation à ce cadre est entièrement facultative. Près de 350 Premières Nations sont inscrites à l'annexe de la LGF et ont ainsi accès aux services offerts par les institutions de la LGF :

- **CGF** – Conseil de gestion financière des Premières Nations
- **FNFA** – Autorité financière des Premières Nations
- **CFPN** – Commission de la fiscalité des premières nations
- **IIPN** – Institut des infrastructures des Premières Nations

Le CGF



La mission du CGF est de rehausser les pratiques de gouvernance et de gestion financière au sein des communautés au moyen de systèmes officiels et de certifications dans le but de favoriser l'accès à du financement à long terme abordable. Le CGF a permis aux Premières Nations canadiennes d'atteindre les jalons suivants :

- Financement garanti de **2 G\$**
- Création de **plus de 17 000 emplois**

Objectifs de la Commission d'investissement autochtone (CIA)



Malgré l'impact positif du CGF sur les Premières Nations participantes, certains obstacles systémiques continuent d'empêcher les communautés autochtones de participer activement au marché.

Pour remédier à cette situation et pour favoriser la réconciliation économique des peuples autochtones conformément à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA), le CGF a réalisé une étude de délimitation de l'étendue en vue de la création de la CIA, laquelle :

- **offrirait** des services et des capacités en matière de gestion d'actifs aux gouvernements, organisations et fiducies autochtones;
- **atteindrait** des rendements plus élevés et des frais de gestion moins élevés;
- **réinvestirait** dans les communautés et les entreprises autochtones.

Une méthode en deux phases pour l'étude de délimitation de l'étendue

Ce rapport met en lumière les principaux aspects du projet et présente l'analyse de rentabilité portant sur la Commission d'investissement autochtone. Ce document fait également état en annexe de la structure de coûts préliminaires et des ressources requises.

Phases



Retenir les services de Blakes afin d'explorer les aspects juridiques, notamment le contexte réglementaire des régimes de retraite du secteur public, et de connaître les options juridiques en vue d'un cadre de gouvernance.



Analyser le contexte actuel en vue de services d'investissement autochtones d'après les documents disponibles.



Désigner 29 gouvernements et institutions autochtones, caisses de retraite du secteur public et représentants du gouvernement du Canada et réaliser des entretiens avec ceux-ci afin de documenter les intérêts et les préoccupations à l'égard de la CIA de même que les fonds susceptibles d'être gérés par cette institution et afin d'identifier d'éventuels partenaires et défenseurs de la cause.



Tenir une séance de travail avec le CGF afin de discuter des constatations tirées des phases précédentes et de jeter les bases d'un plan de mise en œuvre.



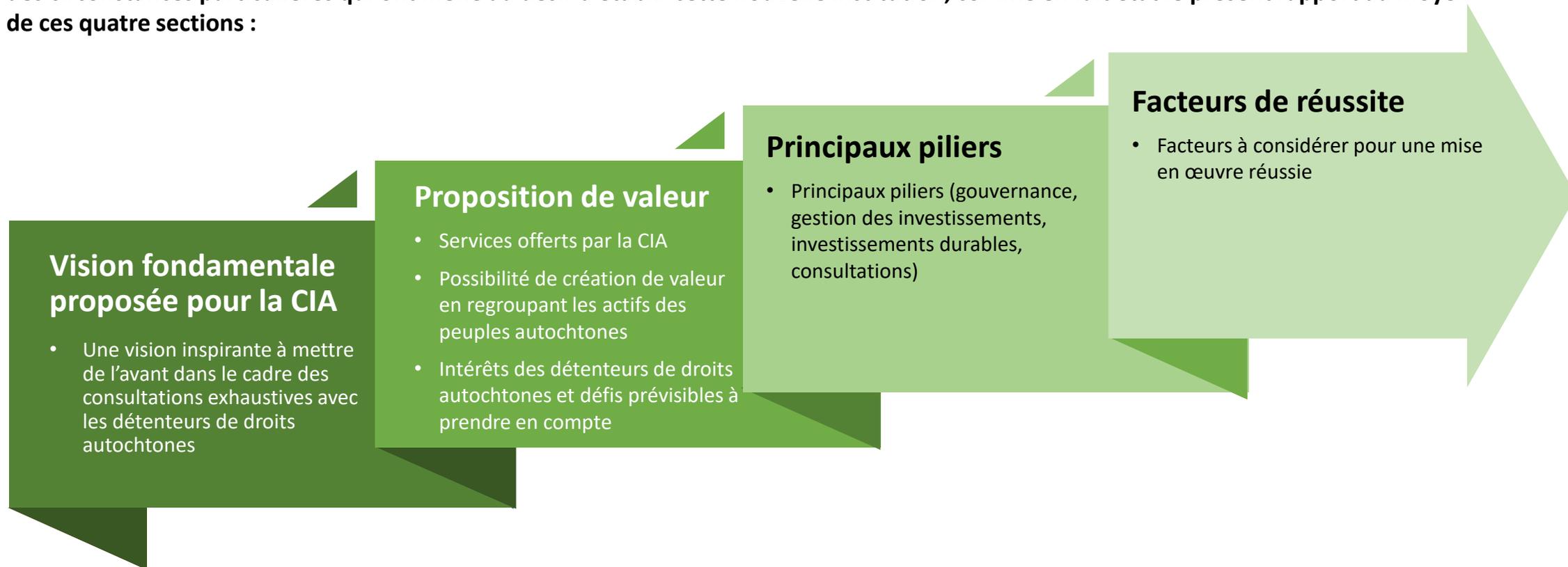
Proposer des options de plan de mise en œuvre : structure juridique et structure de gouvernance; services offerts et fonctions; éléments à considérer pour un fonds d'impact autochtone; rôle du gouvernement canadien; options de partenariat avec des régimes de retraite du secteur public; besoins en ressources humaines; besoins technologiques et de capitaux; plan, modèle et processus d'exploitation; budgets et modèles financiers.



Produire un rapport final sur l'étude de délimitation de l'étendue comprenant les informations utiles et les résultats de toutes les phases précédentes.

Proposition en quatre étapes pour la création de la CIA

Bien qu'aucune approche à taille unique ne puisse convenir à la création de la CIA, il est essentiel d'adopter une vision qui tienne compte des circonstances particulières qui ont mené au désir d'établir cette nouvelle institution, comme en fait état le présent rapport au moyen de ces quatre sections :



La conclusion survole les différentes étapes du plan de mise en œuvre, et l'annexe fournit une projection de la structure de coûts et des ressources nécessaires à l'établissement d'un organisme de gestion de fonds autochtones.

03 Vision fondamentale proposée pour la CIA



Une vision pour orienter les actions



- Les peuples autochtones forment une alliance pour **créer leur propre organisme de gestion de fonds afin d'investir leurs avoirs en fonction de leurs priorités, dans l'intérêt de la génération actuelle et des sept prochaines générations.**



- La CIA, en agissant de façon **prudente et durable**, génère **des rendements optimaux et favorise le développement économique, social et environnemental** des communautés autochtones.



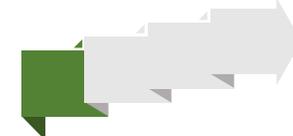
- La CIA, à titre de solide institution financière mettant de l'avant l'expertise, l'intégrité et le respect des valeurs autochtones, est **source de fierté pour les peuples autochtones.**



- La CIA favorise **la souveraineté et l'autodétermination** des peuples autochtones à l'égard de leurs finances et de leurs décisions d'investissement.



Une nouvelle Commission d'investissement autochtone ancrée dans les concepts de souveraineté et d'autodétermination de la DNUDPA



La participation à la CIA sera *facultative*, la CIA se voulant une option autochtone pour les détenteurs de droits et les fiduciaires qui gèrent les avoirs de leur communauté.



Par les peuples autochtones et pour les peuples autochtones
Cette *organisation sans but lucratif* offrira des services de gestion d'investissements de premier ordre entièrement consacrés aux intérêts et aux valeurs autochtones. La CIA travaillera en étroite collaboration avec des organisations existantes afin d'améliorer la richesse, le développement économique et le bien-être des communautés.



Des frais moins élevés pour des revenus plus élevés
En regroupant leurs fonds, les gouvernements et les fiducies autochtones pourraient bénéficier de frais de gestion moins élevés tout en générant des revenus plus élevés pour leur communauté.



De meilleurs rendements ajustés selon le risque
Le regroupement des capitaux permet une diversification des investissements plus optimale, notamment en immobilier, en infrastructures et en capital-investissement, ce qui permet de réduire la volatilité et d'améliorer les rendements.



Investisseur d'impact
S'appuyant sur des capitaux plus importants et sur des partenariats avec des investisseurs partageant les mêmes idéaux, la CIA pourra utiliser son influence auprès du conseil d'administration et de la direction de grandes entreprises de même qu'auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières en vue de favoriser la mise en œuvre du programme de réconciliation économique.



De meilleurs résultats sociaux et économiques
En investissant une partie des capitaux regroupés dans les communautés et les entreprises autochtones par le biais d'un fonds d'impact géré avec rigueur, la CIA produira de meilleurs résultats sociaux et économiques, ce qui attirera les investisseurs d'impact allochtones.



Développer les connaissances et les capacités autochtones
La CIA engagera et formera des analystes financiers et des gestionnaires de portefeuille autochtones et rehaussera les connaissances financières des dirigeants des communautés autochtones.



Partenariats avec des organisations autochtones
La CIA travaillera en étroite collaboration avec des organisations existantes afin d'améliorer la richesse, le développement économique et le bien-être des communautés.



Favoriser la souveraineté et l'autodétermination
Un solide gestionnaire de fonds autochtone permettra aux gouvernements autochtones d'accéder aux mêmes outils que ceux dont bénéficient les gouvernements allochtones, favorisant ainsi leur souveraineté en matière de gestion financière.

Ce que la CIA fera et ne fera pas



1

La **décision de confier des fonds** à la CIA sera entièrement **facultative et volontaire**. Aucun gouvernement autochtone et aucune fiducie autochtone ne seront forcés d'utiliser les services de la CIA pour gérer leurs fonds.

2

Les **fiduciaires demeureront les gardiens des avoirs de leur communauté**. S'ils le souhaitent, ils pourront déléguer certaines de leurs tâches à la CIA, comme ils le font avec leur gestionnaire de fonds actuel.

3

La CIA sera une **nouvelle organisation détenue et gérée par les peuples autochtones**, dotée de sa propre structure de gouvernance et **indépendante du gouvernement du Canada**.

4

Les **fonds** seront mis en commun auprès d'un nombre limité de gestionnaires, mais **la propriété des fonds demeurera distincte** (comme dans un compte bancaire).

5

Les fonds seront **investis de façon diversifiée et prudente**; toutefois, ils ne seront pas garantis (contrairement à un compte bancaire, mais comme avec le gestionnaire de fonds actuel).

6

La CIA **gérera les fonds** dans une optique à **long terme**; il ne s'agit **pas d'un moyen de faire de l'argent rapidement**.

7

La CIA **ne sera pas une caisse de retraite, mais elle pourra gérer les avoirs des caisses de retraite autochtones** actuelles et futures.

8

La CIA **n'offrira pas de services directement aux particuliers**; ainsi, elle ne fera pas concurrence aux institutions financières autochtones offrant des services aux particuliers.

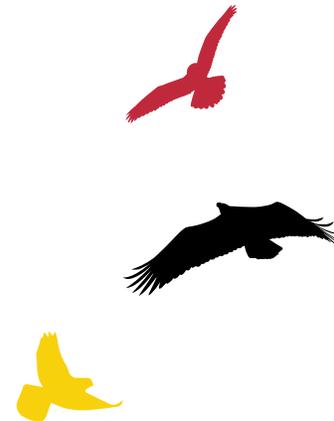
9

La CIA **collaborera avec les institutions financières autochtones et allochtones existantes**.

10

La CIA observera des **règles éthiques rigoureuses pour la gestion de possibles conflits d'intérêts**.

04 Proposition de valeur



La CIA offrira quatre types de services qui ne sont actuellement pas offerts



Une institution unique offrant des services financiers variés, des frais moins élevés et des occasions d'investissement plus diversifiées – notamment dans les communautés et les entreprises autochtones – et favorisant l'acquisition de compétences financières par les peuples autochtones.

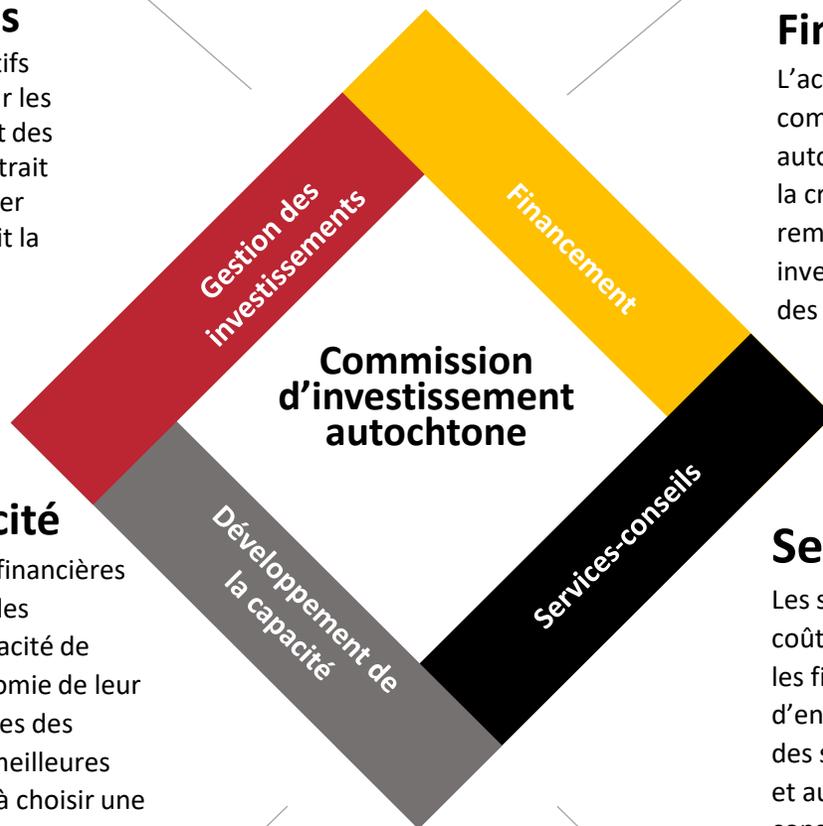
Gestion des investissements

Les services offerts par les gestionnaires d'actifs autochtones actuels sont souvent coûteux pour les communautés autochtones. Le regroupement des actifs des communautés autochtones permettrait de payer des frais moins élevés et de diversifier davantage les investissements, ce qui ouvrirait la voie à une gestion des fonds autochtones contrôlée par les peuples autochtones.



Développement de la capacité

Le manque de connaissances et de capacités financières approfondies au sein des gouvernements et des communautés autochtones restreint leur capacité de gérer leurs avoirs et de prendre part à l'économie de leur région. Rehausser les connaissances financières des peuples autochtones favoriserait la prise de meilleures décisions financières et inspirerait les jeunes à choisir une formation en finances en vue de pouvoir gérer les actifs de leur communauté.



Financement

L'accès restreint aux capitaux par les communautés et les entreprises autochtones demeure un frein majeur à la croissance économique. La CIA remédiera en partie à cette situation en investissant des avoirs autochtones dans des projets autochtones.

Services-conseils

Les services-conseils actuellement offerts coûtent cher et sont plus appropriés pour les fiducies autochtones complexes. Peu d'entreprises de services-conseils offrent des services adaptés aux gouvernements et aux communautés autochtones, ce qui constitue une lacune à laquelle la CIA remédiera.

Conditions pour la réussite de la CIA

- Facultative et volontaire
- Trouver des fonds investisseurs engagés dès le début du processus
- Contrôlée par les peuples autochtones et gouvernance rigoureuse
- Gestion professionnelle
- Plan de croissance à long terme
- Capitaux patients pour la septième génération
- Soutien financier du gouvernement du Canada
- Développer les capacités autochtones au fil du temps
- Travailler avec d'autres organisations et institutions financières autochtones

À la recherche d'une meilleure entente financière adaptée aux besoins des peuples autochtones.



First Nations
FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD

CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE des
Premières Nations

Potentiel de création de valeur du regroupement des actifs des peuples autochtones



La création de la CIA et le regroupement subséquent des actifs des communautés autochtones pourrait permettre de réduire les frais de gestion de moitié et, à long terme, de générer des milliards de dollars en économies.

Le pouvoir du regroupement

En participant à la CIA, les Nations autochtones auront l'occasion de regrouper leurs investissements et de bénéficier d'un plus grand pouvoir de négociation auprès des gestionnaires d'actifs externes.

Par exemple, pour un portefeuille équilibré de 100 M\$ composé de 30 % d'actions canadiennes, de 30 % d'actions internationales et de 40 % de titres à revenu fixe canadiens, les frais de gestion moyens sont de l'ordre de 0,42 % de l'actif sous gestion. Ce chiffre pourrait être réduit à 0,27 % (-36 %) si la CIA atteignait son objectif d'avoir un actif sous gestion de 5 G\$, ou même à 0,21 % (-51 %) si l'actif sous gestion était de 20 G\$.

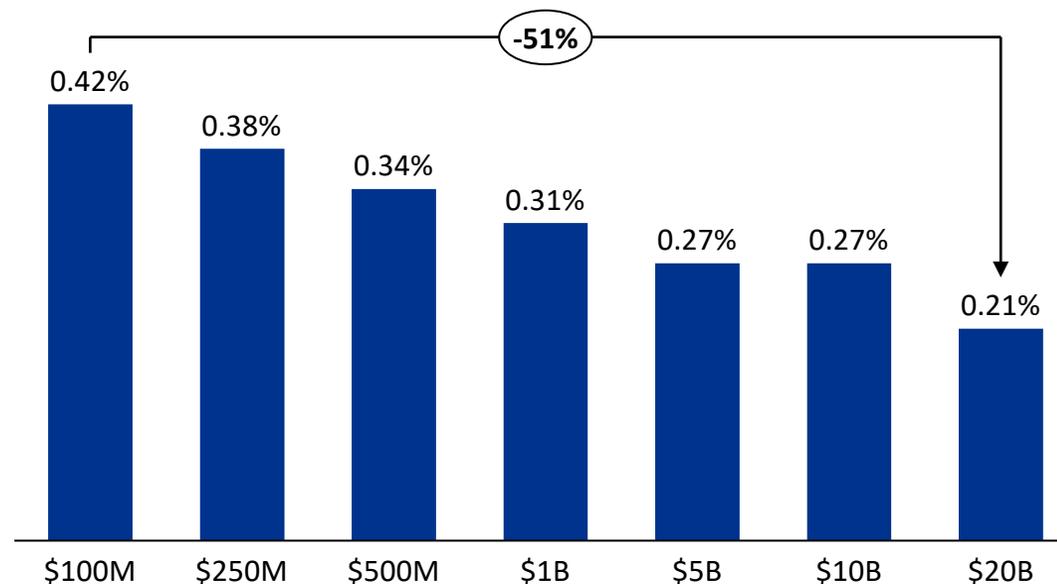
Bien que ces différences exprimées en pourcentage puissent sembler minimes, une fois qu'elles sont appliquées à des milliards de dollars d'actif sous gestion pendant plusieurs années, elles peuvent générer d'énormes économies pour les Nations autochtones. Ces économies pourraient atteindre environ 2,4 G\$ sur 50 ans, en présumant un actif sous gestion initial de la CIA de 5 G\$, une valeur moyenne en fiducie de 50 M\$ et aucun retrait durant cette période.

Une partie de ces économies pourrait être utilisée par la CIA pour diversifier les investissements et ainsi s'éloigner des actifs liquides, notamment dans le fonds d'impact, et obtenir de meilleurs rendements à long terme.

Source : Mercer; RBC; Morgan Stanley; JP Morgan

Frais de gestion moyens par montant de l'actif sous gestion

En pourcentage, pour un portefeuille composé de 30 % d'actions canadiennes, de 30 % d'actions internationales et de 40 % de titres à revenu fixe canadiens, selon les données sectorielles disponibles.



Remarque : Les frais moyens sont présentés pour un actif sous gestion de 20 G\$. Ce montant correspond à l'estimation de la RBC de la valeur actuelle des investissements autochtones au Canada.

Les leaders et les communautés autochtones ont fait part de commentaires positifs au sujet de la CIA



Frais moins élevés et rendements pour les peuples autochtones

- Certaines Nations discutent déjà de façon informelle du regroupement d'actifs pour obtenir de meilleurs rendements.
- La réduction des frais de gestion suscite beaucoup d'intérêt.
- Volonté de confier la gestion des fonds à une nouvelle structure dirigée par les peuples autochtones.
- Obtenir des rendements pour les investisseurs autochtones plutôt que pour des gestionnaires d'actifs externes.



Contrôle et choix accrus en matière d'investissement

- Les trois groupes de peuples autochtones (les Premières Nations, les Métis et les Inuits) devraient avoir accès à la CIA.
- Besoin évident d'un régime de retraite et d'un régime de soins de santé pour les employés des gouvernements autochtones, mais il sera préférable d'utiliser les options existantes.



Investissements arrimés sur les valeurs autochtones et dans les communautés et les entreprises autochtones

- L'investissement d'impact dans les communautés et les entreprises autochtones pourrait être l'élément distinctif qui favorisera la participation facultative.
- La jeune génération voudra une stratégie d'investissement arrimée sur les valeurs ESGA.
- L'une des personnes interviewées connaissait 5-10 Nations intéressées par l'investissement d'impact.
- La formation culturelle devrait être obligatoire pour tous les membres du personnel (autochtones et allochtones).



Acquisition de connaissances et de capacités financières par les peuples autochtones

- Le rehaussement des connaissances financières et le développement des talents suscitent beaucoup d'intérêt.
- On s'attend à ce que la CIA offre de la formation et des occasions de stages pour les jeunes Autochtones.



Partenariats possibles

- Des organisations sont intéressées à faire un suivi (p. ex. Raven, RBA, NATOA, ANSAF). Certaines d'entre elles pourraient être intéressées à former un partenariat avec la CIA.

Les communautés et leaders autochtones ont également noté des défis à relever



Consultation et gouvernance

- Un processus de consultation transparent et exhaustif décrivant le raisonnement qui sous-tend la création de la CIA et montrant toutes les options possibles sera nécessaire pour atteindre la masse critique de soutien des peuples autochtones.
- Commencer par consulter les organisations régionales, puis les organisations autochtones nationales.
- Il sera essentiel d'avoir le bon discours.
- Le gouvernement du Canada ne peut pas participer à la gestion de la CIA après sa création.
- Il pourrait être difficile dans le modèle de gouvernance de la CIA de tenir compte de la distinction entre les trois groupes de peuples autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits).



Contrôle et choix accrus en matière d'investissement

- Certaines Nations préfèrent conserver une approche prudente en matière d'investissement.
- Il sera essentiel de bâtir la confiance : la CIA devra compter dans ses rangs des experts financiers autochtones de confiance.



Investissements arrimés sur les valeurs autochtones et dans les communautés et les entreprises autochtones

- La moitié des fiducies sont assujetties à des restrictions à l'égard des types d'investissements permis; les Nations participantes auront besoin d'aide pour modifier les fiducies et les ententes de règlement afin de permettre l'investissement d'impact.
- L'investissement d'impact devra être possible dès le départ afin de favoriser la participation.
- L'investissement d'impact nécessitera une matrice de décision et des rapports d'impact.
- Un fonds national permettant l'investissement d'impact devra être adapté aux valeurs et aux priorités des différentes Nations.
- Les services de la CIA devront être fournis dans les principales langues autochtones.
- Les valeurs environnementales pourraient jouer un rôle clé pour attirer les jeunes et les Nations de l'est du pays.



Acquisition de connaissances et de capacités financières par les peuples autochtones

- Il sera essentiel d'attirer les jeunes pour former la prochaine génération de gestionnaires d'investissements.
- L'expertise financière autochtone est limitée; certains n'ont pas la certitude que l'argent sera bien utilisé.



Frais moins élevés et rendements pour les peuples autochtones

- Une gestion indépendante sera nécessaire.
- Les investisseurs s'attendent à participer à la stratégie d'investissement.
- Le mandat se recoupe avec celui de certaines institutions financières autochtones cherchant à prendre de l'expansion.
- Défis pour attirer les investissements allochtones dans le fonds d'impact.
- Des conflits entre certaines Nations peuvent compliquer le regroupement des fonds.

05 Principaux piliers



Recette pour la réussite de la Commission d'investissement autochtone



Principaux piliers



Structure de gouvernance rigoureuse et indépendante



Commencer par des services rehaussés selon un modèle d'impartition de la gestion des investissements (IGI+) et développer les capacités au fil du temps, y compris au moyen de partenariats



Stratégie d'investissement durable et investissement d'impact dans des projets autochtones

Comment y arriver?



Consultation : échanger d'abord et déployer ensuite



Une structure de gouvernance rigoureuse et indépendante : le principal facteur de réussite

Le modèle de gouvernance Maple 8 est un bon exemple. Il favorise l'indépendance à l'égard de l'interférence politique ainsi qu'un leadership fort.

Indépendance

L'indépendance est la capacité de prendre des décisions en fonction de sa mission, sans interférence politique. Le modèle protège les membres du conseil d'administration et de la haute direction contre les pressions pouvant les inciter à accorder la priorité aux intérêts de parties prenantes particulières ou à viser des objectifs qui entrent en conflit avec la mission du fonds. Les éléments favorisant l'indépendance comprennent :

- **Loi** – Une loi dédiée qui retranscrit l'autonomie du fonds de l'autorité des gouvernements.
- **Processus de nomination des membres du conseil** – Un processus rigoureux de nomination des membres du conseil d'administration s'appuyant sur un comité de nomination pour la sélection de membres compétents ayant une expérience et une expertise complémentaires et pertinentes.

Leadership

Le choix du président du conseil a une grande incidence sur la réussite d'un fonds d'investissement. Un président fort préserve l'indépendance du fonds, jette les bases d'une gouvernance rigoureuse et dirige les travaux en vue d'établir un conseil d'administration et une équipe de direction solides.

Pour maintenir la confiance du public, les gestionnaires de caisses de retraite du secteur public adhèrent à un code de conduite strict. Leurs dirigeants doivent faire preuve d'intégrité. Des antécédents d'honnêteté et de prise de décisions éthiques peuvent être aussi importants que les compétences et les accomplissements professionnels d'un dirigeant.

Le conseil d'administration supervise la gestion, mais il délègue de façon claire la prise de décisions visant la mise en œuvre du plan stratégique.

Imputabilité et transparence

Éléments essentiels pour gagner la confiance des parties prenantes internes et externes. La structure de gouvernance comprend :

- **Processus rigoureux de présentation de l'information au public** au moyen de rapports périodiques détaillés et de communications régulières avec les investisseurs.
- **Codes de conduite** pour créer un milieu de comportement éthique.

Source : Groupe de la Banque mondiale; Keith Ambachtsheer; Blakes

Ces éléments essentiels favorisent un processus de prise de décisions professionnel en matière d'investissement.



Modèles de gouvernance à considérer



La CIA pourrait adapter les meilleures caractéristiques du modèle de gouvernance Maple 8 afin de concevoir un modèle autochtone.

Le modèle Maple 8 se divise en deux catégories

Gestionnaires de caisses de retraite institutionnelles (Investissements RPC, CDPQ, PSP, AIMCo, BCI)

- Ne gèrent que les actifs des bénéficiaires ou déposants institutionnels participants. Ces derniers demeurent responsables des passifs de leur régime de retraite et de l'administration du régime pour chaque bénéficiaire.
- Les membres du conseil d'administration des cinq caisses de retraite institutionnelles sont nommés par le gouvernement qui a créé chaque caisse, selon les recommandations d'un comité de nomination indépendant ou d'un comité de gouvernance.

Grandes caisses de retraite (Teachers, OMERS, HOOPP)

- Gèrent les actifs et les passifs des caisses de retraite et en assurent l'administration pour chaque bénéficiaire.
- Il existe deux entités administratives. La première, moins visible, se compose des représentants des promoteurs de régimes (employeurs, syndicats) qui nomment les membres de la deuxième entité (conseil d'administration). On a généralement recours à un comité de nomination et à une matrice de compétences. Cette façon de faire est efficace lorsque les promoteurs sont peu nombreux et font preuve de bonne foi.
- Les promoteurs de régimes définissent collectivement le montant des cotisations et des prestations.
- On remarque que des problèmes surviennent lorsque les promoteurs de régimes se nomment eux-mêmes au conseil d'administration plutôt que de nommer des professionnels externes, puisque les promoteurs ne possèdent généralement pas l'expertise en investissement ni la diversité d'expérience nécessaires et pourraient accorder la priorité aux intérêts de certaines plutôt qu'aux intérêts de tous.

- Le conseil d'administration se compose habituellement de professionnels dotés d'une grande expérience de la finance, des affaires, du droit, des RH, de la gouvernance, des TI, etc. sélectionnés au moyen d'une matrice de compétences diversifiée en visant la parité entre les hommes et les femmes.
- Le conseil d'administration est responsable des décisions clés : embauche ou congédiement du président-directeur général, stratégie d'investissement, établissement des politiques, approbation des transactions importantes, surveillance des risques, etc.
- Les membres du conseil d'administration ont une obligation de fiduciaire selon laquelle ils sont tenus d'agir dans l'intérêt des bénéficiaires de la caisse.



Une structure de gouvernance à deux niveaux pour la CIA



La CIA offrira éventuellement ses services à un grand nombre de propriétaires autochtones. Comment seront-ils représentés dans le processus de prise de décisions, y compris la nomination d'un conseil d'administration indépendant? Voici certains éléments à considérer fondés sur les pratiques exemplaires Maple 8 et adaptés à la réalité autochtone.

Assemblée des participants

- Se compose de représentants de chaque gouvernement, fiducie et organisation participants
- Établit les conditions d'admissibilité pour les nouveaux participants
- Approuve la matrice de compétences pour les membres du conseil d'administration (en tenant compte de la nécessité que les Premières Nations, les Inuits et les Métis soient représentés au sein du conseil d'administration)
- Établit un comité de nomination indépendant en vue d'identifier de possibles membres du conseil d'administration en fonction de la matrice de compétences et de soumettre leurs candidatures à l'assemblée
- Approuve les candidatures au poste de membre du conseil d'administration soumises par le comité de nomination
- Est consulté par le conseil d'administration et la direction pour la conception de l'offre d'investissement et les priorités de la CIA en ce qui a trait à l'investissement d'impact dans des projets autochtones
- Une majorité qualifiée des membres de l'assemblée (2/3?) pourrait permettre de démettre de leurs fonctions le président du conseil d'administration et le PDG

Nomination

Compte rendu

Conseil d'administration

- La majorité des membres, y compris le président, sont autochtones
- Embauche ou congédie le PDG
- Établit les politiques de la CIA, y compris en matière de tolérance au risque et de code d'éthique
- Après avoir consulté l'assemblée des participants, définit l'offre d'investissement ainsi que les priorités de la CIA en ce qui a trait à l'investissement d'impact dans des projets autochtones
- Approuve les transactions importantes au-delà d'un certain seuil
- Supervise la gestion et les activités de la CIA pour s'assurer qu'elles correspondent aux stratégies d'investissement et qu'elles sont conformes aux politiques de la CIA
- Conjointement avec la direction, fait un compte rendu périodique à l'assemblée des participants au sujet du rendement et des activités de la CIA



Commencer par un modèle d'IGI+



Il faudra des années à la CIA pour développer pleinement sa capacité interne en gestion de fonds. Elle sera d'abord une organisation axée sur les services d'investissement à prix moindre et développera une expertise élargie au fil du temps.

Les services d'impartition de la gestion des investissements (IGI) sont des services offerts par un cabinet spécialisé dans le cadre desquels ce cabinet s'occupe de la sélection et de la surveillance des gestionnaires de fonds pour de nombreuses caisses ou fiducies de retraite. Le modèle d'IGI est populaire auprès des organisations dont les ressources et l'expertise sont limitées. Il s'agit d'une alternative de plus en plus répandue au modèle traditionnel selon lequel les membres du conseil d'administration ou les fiduciaires assument eux-mêmes ces fonctions.

La CIA commencera par offrir des services d'IGI+ aux fiduciaires autochtones et pourra ainsi gérer tous leurs investissements. À l'heure actuelle, les fiduciaires choisissent eux-mêmes leurs gestionnaires de fonds ou encore obtiennent des services d'IGI auprès de consultants allochtones ou de grandes institutions financières.

La CIA sélectionnera et surveillera les gestionnaires de fonds externes communs en suivant un processus rigoureux. Elle gèrera les risques, rééquilibrera les portefeuilles et fera rapport aux entités participantes.



Source : RBC Gestion Mondiale d'Actifs



First Nations
**FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD**

**CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE** des
Premières Nations

IGI+, un modèle proposé pour la CIA

La CIA pourrait commencer par offrir des services selon un modèle d'IGI+ à des gouvernements, des fiducies et d'autres organisations autochtones dans le cadre desquels elle s'occuperait de la sélection et de la surveillance de gestionnaires de fonds externes. Elle offrirait également d'autres services (ce qui correspond au symbole « + ») :

1. Regroupement des fonds pour créer un petit nombre de plus grands fonds afin de réduire les frais et de générer des rendements plus élevés
2. Investir une partie des capitaux regroupés dans des projets autochtones au moyen de son propre fonds d'impact
3. Diriger un programme d'engagement des actionnaires visant certaines entreprises afin de promouvoir les droits et les priorités autochtones
4. Conseiller les gouvernements, les fiducies et les organisations autochtones au sujet de la répartition d'actif et des stratégies de décaissement optimales
5. Soutenir des programmes de formation continue pour les fiduciaires
6. Former la prochaine génération d'experts financiers autochtones grâce à des stages et à des occasions d'emploi

Grâce à un actif sous gestion plus important, la CIA développera ses capacités de gestion internes et deviendra éventuellement un gestionnaire de fonds à part entière.



Partenariats possibles



La CIA pourrait bénéficier du partage de connaissances avec des gestionnaires de fonds et de caisses de retraite

Les partenariats peuvent prendre plusieurs formes

- Officiels ou informels, les partenariats évolueront au fil du temps et dépendront en partie des relations personnelles.
- Les gestionnaires Maple 8 collaborent les uns avec les autres (et se livrent une concurrence), et ce, sans qu'une entente officielle ait été conclue.
- La CIA pourrait explorer diverses avenues pour collaborer avec les gestionnaires Maple 8 :
 - Connaître leurs pratiques exemplaires en matière de gestion des risques et d'investissement durable
 - Élaborer des programmes de stage pour les jeunes professionnels autochtones qui, par la suite, viendront travailler à la CIA
 - Faire en sorte qu'ils investissent conjointement avec la CIA dans des projets autochtones
 - Collaborer pour susciter l'engagement des actionnaires afin de promouvoir les droits et les priorités autochtones et d'autres pratiques durables

Un mandat officiel pour les capitaux privés

- Les capitaux privés – immobilier, infrastructures et capital-investissement (voir l'annexe 6.11) – sont la plus grande source de rendement des caisses de retraite Maple 8 depuis une décennie. Plusieurs ont créé des plateformes mondiales pour prendre part à des transactions et pour acquérir et gérer des actifs à long terme, individuellement ou en partenariat avec d'autres grands investisseurs.
- Il faut du temps pour développer de telles capacités, et celles-ci sont coûteuses. Il serait très avantageux pour la CIA de s'associer aux caisses de retraite Maple 8 aux fins de la gestion de ces catégories d'actif. La CIA pourrait ainsi accéder rapidement à une plateforme mondiale pour un coût beaucoup moins élevé que si elle avait recours aux fonds offerts sur le marché aux petits investisseurs institutionnels.
- À long terme, la CIA pourrait décider de gérer à l'interne des capitaux privés à l'échelle mondiale.
- Le meilleur partenariat à cette fin serait avec PSP, le gestionnaire des actifs des régimes de pensions du secteur public du Canada. Des discussions préliminaires montrent que PSP serait intéressé par un tel partenariat.
- Un partenariat avec les autres organisations Maple 8 ne serait pas aussi indiqué, puisque ces entités (OMERS, Teachers, HOOPP) gèrent le passif et l'actif d'une seule caisse de retraite et, par conséquent, ne peuvent pas accepter de client externe, ou encore, il s'agit d'entités de gouvernements provinciaux qui ne peuvent pas avoir de clients à l'extérieur de la province (IMCo, BCI, CDPQ), ou, dans le cas d'Investissements RPC, il s'agit d'une entité qui gère les actifs du Régime de pensions du Canada et l'implication de cette dernière serait nécessaire, puisqu'il s'agit d'un programme fédéral-provincial.



La gamme d'occasions d'investissement durable



La CIA pourrait privilégier une zone d'investissement, de l'atténuation des risques au ciblage d'un impact social et environnemental positif.

Dans le vaste domaine de la « finance durable », de nombreux descriptifs ont été utilisés pour désigner divers styles d'investissement : exclusion des sociétés aux « activités amORAles », comme les sociétés productrices de tabac ou d'alcool, l'investissement socialement responsable, l'investissement ESG, l'investissement vert, l'investissement éthique, etc.

L'évolution des pratiques dans le domaine de la finance durable (illustrée dans un tableau, de gauche à droite) montre une **volonté de plus en plus grande des investisseurs** d'intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance – ainsi que les facteurs autochtones – dans leurs décisions, conjointement avec les facteurs traditionnels tels que le rendement, le ratio d'endettement, le cours du titre, etc.

De plus en plus, les investisseurs visent à optimiser le risque et le rendement tout en s'assurant que leurs décisions auront un impact positif sur l'environnement et la société.

Investissement d'impact

Les investisseurs d'impact recherchent des investissements qui généreront un *impact social et environnemental positif et mesurable*, en plus de rendements financiers ajustés en fonction du risque. Ils ciblent des résultats sociaux et environnementaux précis, comme le logement abordable, l'énergie propre et l'accès aux soins de santé, et suivent activement la progression de leurs investissements. Ils investissent dans des entreprises, des infrastructures et des projets sociaux. La CIA pourrait cibler une vaste gamme d'occasions d'investissement durable correspondant à sa mission de générer des rendements et d'offrir de meilleurs résultats aux peuples autochtones.

	Seulement financier	Responsabilité	Durabilité	Impact		Seulement d'impact	
Objectif		Obtenir des rendements financiers concurrentiels		Atténuer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance			
		Rechercher les occasions sociales, environnementales et de gouvernance			Favoriser des solutions mesurables à impact important		
Emphase	Prise en compte limitée ou aucune prise en compte des facteurs ESG	Atténuation des pratiques ESG risquées afin de protéger la valeur	Adoption de pratiques ESG progressives pouvant rehausser la valeur	Emphase sur les défis de société qui génèrent des rendements concurrentiels pour les investisseurs	Emphase sur les défis de société dont les rendements ne sont pas prouvés	Emphase sur les défis de société qui donnent un rendement inférieur au marché pour les investisseurs	Emphase sur les défis de société qui ne peuvent pas générer de rendement pour les investisseurs

Positionnement ciblé de la CIA

Source : Bridges Fund Management; Étude de The Business Research Company



Investissement d'impact pour de meilleurs résultats pour les peuples autochtones



Le fonds d'investissement d'impact de la CIA permettra d'apporter des capitaux grandement nécessaires en soutien aux projets autochtones et d'inciter les investisseurs allochtones à contribuer à l'élimination des écarts actuels au chapitre des investissements.

Insuffisance de capitaux

À ce jour, le développement économique autochtone dépend en grande partie des programmes gouvernementaux. **Par exemple, les entreprises autochtones détiennent moins de 0,2 % du crédit disponible au Canada, tandis que les Premières Nations représentent 2,8 % de la population du pays. L'accès par ces entreprises aux capitaux sur les marchés financiers est 11 fois moins élevé que pour leurs contreparties allochtones.**

La somme de 20 G\$ détenue en fiducie pour les peuples autochtones, somme qui pourrait bientôt atteindre 100 G\$, constitue un bassin de richesse autochtone qui pourrait contribuer à répondre à certains besoins. Tel serait le rôle du fonds d'investissement d'impact de la CIA.

Néanmoins, même en présumant qu'une bonne partie de cette somme serait éventuellement confiée à la CIA, l'application des principes d'investissement prudent ferait en sorte que **seulement une fraction de l'actif sous gestion pourrait être investie par le truchement du fonds d'impact**. La CDPQ a investi « seulement » 20 % de son actif au Québec, une économie vaste et diversifiée. La CIA devra commencer par une plus petite proportion et l'accroître avec l'expérience.

Il reste donc un écart qui peut être comblé en attirant d'autres investisseurs d'impact.

Comment la CIA pourrait contribuer à éliminer l'écart

Une partie des actifs confiés à la CIA par les gouvernements, les fiducies et les organisations autochtones sera affectée à un fonds d'impact qui ciblera des projets autochtones.

Cette façon de faire incitera les investisseurs d'impact allochtones intéressés à financer de tels projets, mais n'ayant pas les relations, l'expertise ou la confiance pour le faire, à investir conjointement avec la CIA, grâce à la posture unique de cette dernière ainsi qu'à sa crédibilité et sa compréhension du contexte communautaire, culturel et politique autochtone.

La CIA pourrait être le principal investisseur, c'est-à-dire cerner les occasions et négocier les modalités de chaque investissement conformément aux normes d'investissement d'impact les plus rigoureuses.

Inversement, le fait que des fonds bien établis investissent conjointement avec la CIA pourrait rehausser la crédibilité de cette nouvelle institution ainsi que des projets dans lesquels elle investit, ce qui pourrait accroître les capitaux apportés dans l'avenir par des investisseurs aux idéaux semblables et augmenter les sommes disponibles pour des projets autochtones.

Les co-investisseurs allochtones possibles pourraient se composer notamment de fonds d'impact canadiens (relativement petits, avec un actif sous gestion de 6,8 G\$, mais connaissant une croissance rapide), ainsi que d'autres grandes caisses de retraite d'envergure et de fonds d'impact étrangers.

Source : RBC



Consultation : échanger d'abord et déployer ensuite



Il est essentiel de tenir des consultations exhaustives pour arriver à un consensus, établir le bon modèle de gouvernance, clarifier les priorités sociales et culturelles et susciter une participation volontaire.

Ce qu'ils ont dit...

La plupart des répondants autochtones ont mis l'accent sur l'importance d'un processus de consultation exhaustif pour obtenir le soutien de la masse critique à l'égard de la création de la CIA et de sa structure de gouvernance.

Les représentants du gouvernement du Canada ont indiqué qu'un tel processus de consultation doit avoir lieu avant tout engagement législatif et financier.

Le processus de consultation doit permettre la participation de toutes les Nations intéressées, des organisations autochtones régionales et nationales, des aînés et des institutions financières autochtones.

Source : OSLER

Ce que cela signifie pour la CIA

Détenteurs de droits autochtones

- Envisager de mettre sur pied un comité de direction composé de quelques dirigeants autochtones respectés issus de chacun des trois groupes, chapeauté par des coprésidents pouvant parler anglais et français et soutenu par le CGF
- Le comité de direction dirigera le processus de consultation pancanadien à l'égard de l'établissement de la CIA et de sa structure de gouvernance
- Assurer l'indépendance de la CIA par rapport au gouvernement du Canada tout en permettant à d'autres institutions autochtones de prendre part à ce processus
- Demander à un groupe d'aînés respectés de participer au processus dès le début afin qu'il puisse prodiguer des conseils à l'égard des aspects culturels et spirituels de ce projet

Gouvernement du Canada

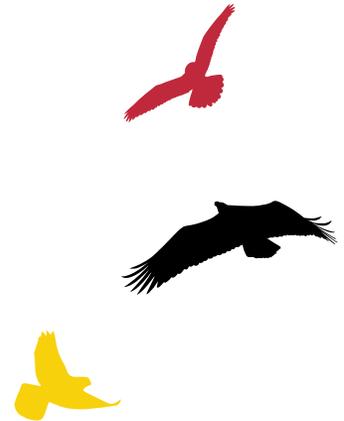
- Solliciter les représentants du gouvernement du Canada afin que soit incluse de l'information sur le parcours vers l'établissement de la CIA dans le prochain Énoncé économique de l'automne (y compris un engagement financier de couvrir le coût du processus de consultation), suivi d'un engagement plus ferme dans le budget de 2024
- Obtenir un engagement du gouvernement du Canada à l'égard d'une loi établissant la CIA et de son financement dans le budget de 2025

Que faut-il faire?

- Définir le format des consultations pancanadiennes
- Préparer une proposition de valeur, un sommaire du projet ainsi que des questions et réponses pour orienter les discussions
- Publier les résultats du processus de consultation

06

Facteurs de réussite



Éléments d'une mise en œuvre réussie de la CIA



Pour mettre en œuvre ces piliers et établir la CIA, trois éléments clés doivent être réalisés.



01

Obtenir des engagements initiaux totalisant 5 G\$



03

Feuille de route pour la mise en œuvre graduelle de la CIA

02

Confirmer le soutien du gouvernement canadien



Chacun de ces éléments sera vu en détail aux pages suivantes.

Source : RBC Gestion Mondiale d'Actifs



Il sera essentiel d'obtenir des engagements initiaux totalisant 5 G\$



Pour mettre en œuvre ces piliers et établir la CIA, trois éléments clés doivent être réalisés.



L'objectif

Les experts de la gestion de caisses de retraite soulignent l'importance pour la CIA d'avoir un actif sous gestion d'au moins 5 G\$.

Bien que ce montant soit généralement insuffisant pour une gestion d'actifs interne, il justifierait que la CIA offre d'abord des services rehaussés selon un modèle d'impartition de la gestion des investissements et permettrait une diversification du portefeuille sur les marchés privés de même que l'établissement d'un fonds d'impact.

Un actif sous gestion moins élevé aurait pour conséquence de réduire les options d'investissement et de restreindre considérablement la capacité de la CIA de soutenir les projets autochtones.

La capacité s'accroîtra de façon graduelle en fonction de l'actif sous gestion et pourrait permettre une part importante de gestion à l'interne, lorsque l'actif sous gestion aura atteint 50 G\$.

Ces chiffres sont des estimations approximatives.

Le défi

Il sera difficile d'obtenir les engagements initiaux de 5 G\$ en raison de la vaste dispersion des actifs autochtones et de la possibilité de lenteur du processus législatif permettant de modifier les conventions de fiducie qui excluent actuellement certains types d'investissements.

Selon les états financiers audités de 2016 des gouvernements des Premières Nations, seulement 5 Nations disposaient d'actifs en fiducie de plus de 100 M\$ à ce moment. Les 457 autres gouvernements des Premières Nations détenaient en moyenne environ 2,3 M\$.

(Ces chiffres ne tiennent pas compte des Nations autonomes, des fiducies des Premières Nations dont les bénéficiaires directs sont les membres de la communauté, du montant de 634 M\$ détenu par le gouvernement du Canada pour les peuples autochtones et des fonds détenus par les Inuits et les Métis. Il est à noter qu'à l'heure actuelle, il n'existe aucune base de données exhaustive et à jour sur les actifs financiers des peuples autochtones. De nombreuses communautés ne souhaitent pas communiquer cette information à des parties prenantes allochtones.)

Source : Entretiens; Shawn Blankinship

Le financement par le gouvernement du Canada des coûts de démarrage et d'exploitation de même que de possibles investissements conjoints seront essentiels pour atteindre le seuil de 5 G\$.



Il sera essentiel de confirmer le soutien du gouvernement du Canada à l'égard de la CIA



Pour mettre en œuvre ces piliers et établir la CIA, trois éléments clés doivent être réalisés.

01

Soutien du gouvernement canadien à l'égard du projet Feuille de route du CGF

Le projet Feuille de route du CGF a contribué à débloquer un montant de 5 M\$ en soutien à l'élaboration conjointe d'un cadre de réconciliation économique avec des partenaires autochtones.

Il sera essentiel de confirmer que la CIA est considérée comme une priorité dans le cadre de réconciliation économique de Services aux Autochtones Canada.

02

Il ne faut pas tarder à obtenir le soutien du gouvernement canadien

À ce stade du mandat du gouvernement, compte tenu des contraintes financières actuelles et prévues, l'accent sera mis sur le respect des engagements déjà pris.

Un objectif à court terme raisonnable est de faire mention de la CIA dans le prochain Énoncé économique de l'automne.

Une telle mention pourrait faciliter un engagement dans le prochain budget (2025) et/ou une promesse électorale à l'égard de la création de la CIA.

03

Soutien législatif du gouvernement pour la création de la CIA

Outre le financement pour les consultations et l'établissement de la CIA, il sera essentiel d'avoir les appuis nécessaires du gouvernement du Canada et de tous les partis fédéraux pour que soit adoptée une loi permettant la création de la CIA.

Dans le meilleur des cas, nous obtiendrions le financement pour l'établissement de la CIA dans le budget de 2025 et la loi s'y rattachant entrerait en vigueur à l'été 2025.

Source : Entretiens; Shawn Blankinship



Le soutien financier du gouvernement du Canada est nécessaire pour ce projet



Il sera essentiel d'obtenir le soutien financier du gouvernement du Canada pour que la CIA soit une réussite, du processus de consultation jusqu'aux premières années d'exploitation, y compris la phase de la mise en œuvre.

Coûts de consultation

Bien que l'étude de délimitation de l'étendue ait permis de constater un intérêt initial pour la CIA de la part des dirigeants autochtones, un processus de consultation exhaustif est maintenant nécessaire pour valider les éléments clés du modèle proposé. Conformément à l'article 39 de la DNUDPA, le gouvernement du Canada a le devoir d'aider les peuples autochtones à mettre en œuvre leurs projets de développement. Ainsi, le financement fédéral du processus de consultation est lié à son engagement de mettre en œuvre la DNUDPA.

Coûts de mise en œuvre

La création de la CIA nécessitera un investissement initial considérable. Durant la phase de la mise en œuvre, la CIA engagera des coûts importants, notamment des honoraires juridiques et de courtage afin de créer les entités juridiques nécessaires, de modifier les conventions de fiducie actuelles et de transférer les actifs aux fonds sous-jacents de la CIA. Sans le soutien du gouvernement canadien, les premiers participants à la CIA devront assumer ces coûts d'établissement, ce qui aura pour conséquence de réduire le rendement de leurs investissements. Il s'ensuivrait un lot de difficultés presque insurmontables pour obtenir des capitaux.

Coûts d'exploitation

En regroupant leurs avoirs au sein de la CIA, les participants autochtones bénéficieront de frais de gestion d'actifs externe moins élevés. Toutefois, il pourrait s'écouler plusieurs années avant que la CIA puisse obtenir suffisamment de capitaux pour générer des économies d'échelle au plan de l'exploitation.

Cette situation sera exacerbée par l'inclusion de mandats nécessitant beaucoup de travail, mais qui sont nécessaires (p. ex. l'investissement d'impact, la formation et l'information) dès le début des activités de la CIA.

Bien que les frais de gestion externe soient transmis aux participants, d'autres charges d'exploitation devront être assumées par le gouvernement du Canada.

Apport de capitaux

Le gouvernement du Canada pourrait également participer à titre d'investisseur, par exemple en versant une contrepartie de un dollar pour chaque dollar investi par les participants autochtones.

Un tel investissement permettrait non seulement à la CIA d'atteindre le seuil de 5 G\$ plus rapidement, mais également au gouvernement du Canada de démontrer son engagement envers la CIA et sa confiance dans cette institution, ce qui rassurerait tant les participants autochtones éventuels que les marchés financiers à l'égard du sérieux de ce projet.

Source : Entretiens

07 Conclusion



Feuille de route pour la mise en œuvre graduelle de la CIA*

Des consultations à plus grande échelle sont nécessaires pour obtenir le soutien de la masse critique et un engagement du gouvernement canadien. Un modèle de coûts préliminaire de ces phases est présenté à l'annexe 6.1.



Phase 1a

Mettre sur pied un comité de direction composé de dirigeants politiques et financiers autochtones qui sera soutenu par le CGF et conseillé par un conseil d'aînés.

Phase 5

Établir une assemblée des participants; nommer des personnes possédant des expertises variées pour siéger au premier conseil d'administration et constituer la première équipe de direction. Établir l'organisation selon un modèle d'IGI+.

Phase 6a

Établir une politique d'investissement; créer des partenariats avec d'autres institutions financières autochtones et les gestionnaires Maple 8 (pour gérer les capitaux privés de la CIA). Sélectionner des gestionnaires externes, transférer les fonds aux nouveaux gestionnaires afin de commencer à gérer les investissements.



Phase 1b

Obtenir le financement du gouvernement du Canada pour le processus de consultation ainsi que la mention de ce projet dans l'Énoncé économique de l'automne. Confirmer que la CIA sera considérée comme **une priorité dans le cadre de réconciliation économique de Services aux Autochtones Canada**.



Phase 4

Obtenir l'engagement du gouvernement du Canada de créer la CIA au moyen d'une loi, de financer son établissement et d'agir à titre d'investisseur initial (budget de 2025). Suivre le processus parlementaire. Échanger avec les gouvernements, les fiducies et les entités d'investissement autochtones afin d'atteindre un actif sous gestion de 5 G\$.



Phase 6b

Créer un fonds d'impact pour investir dans les projets autochtones. Établir la politique d'investissement du fonds d'impact selon les pratiques exemplaires.



Phase 2

Tenir un processus de consultation exhaustif dirigé par un comité de direction au moyen d'une série de forums régionaux et d'événements nationaux pour les Premières Nations, les Métis et les Inuits. Obtenir le soutien de la masse critique à l'égard de la CIA et de sa structure de gouvernance. Obtenir des appuis reconnus.

Phase 3

Créer un groupe de mise en œuvre intérimaire pour superviser la gouvernance initiale et la rédaction des textes législatifs.

Projets à plus long terme

Phase 7

Gérer des fonds publics à l'interne. Les portefeuilles spécialisés pourront continuer d'être gérés par des gestionnaires externes.

Phase 8

Gérer des capitaux privés autochtones à l'interne, dans la mesure où cela peut donner lieu à des coûts moins élevés et à une bonne diversification.



Annexe. Structure de coûts et ressources requises prévues



Résultats des estimations de coûts préliminaires

Coûts de la consultation exhaustive des peuples autochtones

Catégorie	Coût
Gouvernance	0,3
Communication et stratégie	0,4
Consultation des peuples autochtones	3,1
Congrès à grande échelle	1,3
Ateliers d'une demi-journée	0,6
Rencontre de dirigeants politiques régionaux	0,6
Séance de discussion ouverte virtuelle sur la proposition législative	0,0
Discussions individuelles	0,3
Total des coûts de consultation	3,7

Coûts de mise en œuvre de la CIA

Catégorie	Coût
Ressources internes	2,2
Groupe de mise en œuvre	0,5
Embauche et formation	1,3
Ressources externes (honoraires de services professionnels)	6,8
Total des coûts de mise en œuvre	9,0

Coûts d'exploitation de la CIA

Catégorie	0 G\$	5 G\$	10 G\$
Frais de placement	2,8	26,9	49,3
Frais de gestion externe	0,0	22,3	42,7
Frais de bureau de la CIA	2,5	2,8	3,1
Investissement d'impact (ETP seulement)	0,3	0,6	1,0
Autres dépenses	0,4	1,9	3,6
Frais liés aux opérations de placement	0,4	0,5	0,6
Dépenses d'exploitation	6,4	7,3	8,6
Bureau du PDG et conseil d'administration	3,6	3,8	3,8
Gestion des relations clients	0,9	0,9	1,6
Autres dépenses d'exploitation	1,9	2,6	3,3
Total des coûts d'exploitation	9,6	34,7	58,6

Les estimations de coûts préliminaires prévoient des dépenses d'exploitation de 69,4 pdb et de 58,6 pdb, respectivement, pour des actifs sous gestion de 5 G\$ et de 10 G\$. Ces chiffres correspondent pour l'essentiel aux normes de l'industrie, les dépenses d'exploitation des grandes caisses de retraite canadiennes se situant généralement entre 50 pdb et 80 pdb.

Remarque : Tous les coûts sont en millions de dollars et il est présumé dans le modèle que tous les coûts, sauf les frais de gestion externe, seront assumés par le gouvernement du Canada. Les coûts d'investissement d'impact ne tiennent compte que des équivalents temps plein affectés au fonds d'investissement d'impact et ne tiennent pas compte des frais de placement ni des dépenses d'exploitation.

Hypothèses relatives aux coûts – Général

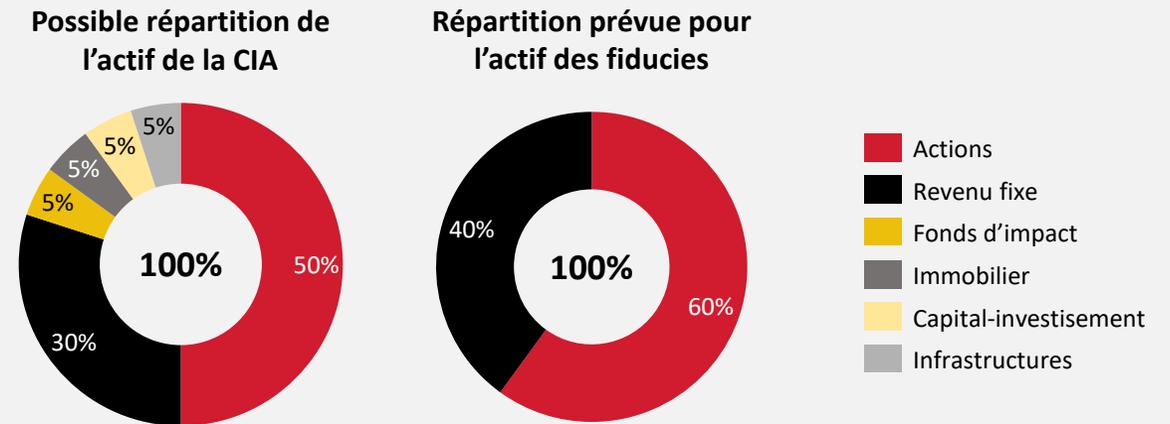
Taille de l'investissement

1. Trois scénarios différents ont été utilisés pour estimer les coûts d'exploitation de la CIA à différentes phases de son cycle de croissance :
 - a) Dans le premier scénario, la CIA ne gère pas encore d'argent, mais elle a obtenu les ressources nécessaires à son exploitation. Autrement dit, la CIA est prête à faire des investissements.
 - b) Le deuxième scénario présente les coûts d'exploitation pour une année typique, lorsque la CIA gèrera un actif de 5 G\$.
 - c) Le troisième scénario présente les coûts d'exploitation annuels prévus de la CIA selon un actif sous gestion de 10 G\$.
2. L'analyse de coûts préliminaire présume 0, 40 et 80 participants, respectivement, pour chacun des scénarios. Ces chiffres devraient évoluer lorsque la CIA aura une meilleure idée de l'intérêt à l'égard du projet grâce au processus de consultation.

Remarque : Cette répartition d'actif peut ne pas refléter parfaitement la réalité. La répartition du portefeuille de la CIA sera établie par l'équipe de direction et le conseil d'administration une fois l'entité créée. De même, les fiducies autochtones ont des tailles différentes et des degrés de complexité variés. Le processus de consultation des peuples autochtones devrait permettre de clarifier la répartition d'actif actuellement utilisée par les Nations autochtones.

Répartition du portefeuille

Il est présumé que le portefeuille de la CIA sera diversifié et que la petite taille des fiducies autochtones ne permet pas l'investissement dans des capitaux privés. Voici la répartition de l'actif prévue ayant servi au calcul des coûts d'exploitation estimatifs de la CIA et des avantages du projet pour les Nations autochtones.



Hypothèses relatives aux coûts – Consultation exhaustive des peuples autochtones

Gouvernance

1. Il est prévu que le processus de consultation des peuples autochtones à grande échelle soit supervisé par un comité de direction et un conseil d'aînés, chacun composé d'environ 10 membres.
2. Le comité de direction et le conseil d'aînés seront soutenus par un gestionnaire de projet (c.-à-d. le CGF) tout au long du processus de consultation.

Communication et stratégie

1. Le processus de consultation nécessitera l'élaboration d'un solide plan de marketing et d'une bonne stratégie de relations publiques en vue d'assurer l'uniformité, la force et la clarté du message communiqué aux Nations partout au pays.
2. Une présence sur les médias sociaux sera essentielle pour bâtir l'image de marque.
3. Des représentants de la CIA prendront la parole à divers événements autochtones nationaux.

Remarque : Le processus de consultation exact n'a pas encore été établi, et les estimations de coûts préliminaires sont fondées en partie sur l'expérience du CGF dans la gestion de projets semblables. Les coûts comprennent les frais de traduction ou d'interprétation, lesquels peuvent varier considérablement selon le nombre de langues dans lesquelles la CIA devra obtenir ces services.

Types de consultation

La CIA échangera avec les peuples autochtones dans le cadre de divers types d'événements :

1. **Congrès à grande échelle** : La CIA pourrait tenir 6 congrès dans différentes provinces et différents territoires au Canada (Ont., C.-B., Alb., Sask., Man., T.N.-O. ainsi que Québec et région de l'Atlantique). Il s'agirait d'événements de deux jours à grande échelle qui permettraient à la CIA de présenter le projet à plusieurs Nations à la fois et d'évaluer l'intérêt global pour le projet.
2. **Rencontre avec les assemblées de dirigeants politiques régionaux** : Ces rencontres permettraient à la CIA de parler du projet plus en détail et d'obtenir le soutien politique des communautés autochtones.
3. **Ateliers d'une demi-journée** : Des représentants de la CIA pourraient rencontrer un nombre limité de Nations (5-6) pour répondre à leurs questions et leurs préoccupations de façon plus approfondie.
4. **Discussions individuelles avec les Nations** : Des représentants de la CIA pourraient rencontrer des Nations de façon individuelle pour parler des préoccupations et des intérêts qui leur sont propres. Idéalement, la priorité serait accordée aux Nations les plus grandes et les plus riches afin de favoriser l'atteinte d'un actif sous gestion viable pour la CIA.
5. **Séance de discussion ouverte virtuelle** : Cette séance de discussion permettrait à la CIA de recueillir des commentaires de Nations autochtones partout au Canada au sujet des modifications législatives proposées.

Hypothèses relatives aux coûts – Mise en œuvre

Ressources internes

1. En raison de l'importance des postes de haute direction pour la réussite de la CIA et de la nature très politique de ce projet, le processus d'embauche pour pourvoir ces postes devra être rigoureux et bien structuré. Il est donc présumé dans le modèle que des services de recrutement de cadres seront nécessaires, et ces services pourraient coûter très cher (p. ex. 50 % du salaire annuel de base pour la première année).
2. Le coût du matériel informatique et de l'ameublement de bureau par ETP est présumé être comparable à celui du CGF.

Ressources externes

1. La plus grande partie des coûts de mise en œuvre de la CIA sera consacrée aux honoraires juridiques et de services-conseils pour la création des entités juridiques (c.-à-d. la CIA et ses fonds sous-jacents) ainsi que pour la modification des actes de fiducie existants. Bien que l'analyse de coûts préliminaire utilise une hypothèse de coût moyen par participant, les coûts réels pourraient varier considérablement d'un participant à l'autre selon le degré de souplesse des actes de fiducie existants.
2. La CIA engagera également des frais de courtage liés au transfert des actifs depuis les gestionnaires existants vers les nouveaux gestionnaires d'investissements. Ici encore, le coût moyen par participant correspond à une estimation générale et variera considérablement d'un participant à l'autre selon la complexité du portefeuille (p. ex. inclusion d'actifs non liquides) et le degré de chevauchement entre le portefeuille existant et le nouveau portefeuille.
3. Il est présumé dans cette analyse de coûts préliminaire que tous les frais de mise en œuvre seront assumés par la CIA plutôt que par les participants.

Remarque : Il est probable que la CIA ne disposera pas à l'interne de toutes les ressources humaines nécessaires à sa pleine autonomie au début de son exploitation. Pendant que l'organisation travaillera à attirer et embaucher le personnel adéquat à l'interne, elle aura probablement recours dans une certaine mesure aux services de consultants externes. Ces derniers agiront comme des membres du personnel temporaires, et leur implication diminuera graduellement au fur et à mesure que la CIA développera ses ressources internes. Ces ressources externes coûteront vraisemblablement plus cher que les employés engagés par l'organisation, mais elles pourront offrir une expertise précieuse à la CIA. Puisque la vitesse à laquelle la CIA deviendra pleinement autonome variera en fonction de divers facteurs (nombre et taille des fiducies participantes, vision de l'équipe de haute direction, etc.), les coûts liés au personnel élargi (au moyen de ressources externes) ont été regroupés avec les coûts liés aux ressources internes.

Hypothèses relatives aux coûts – Coût d'exploitation

Frais de placement

1. Il est prévu que la CIA aura besoin d'un total de 9 à 13 ETP pour réaliser les recherches, les analyses et le processus de contrôle diligent ainsi que les activités liées à l'engagement des actionnaires et à l'investissement d'impact (en combinant des ressources internes et externes).
2. Les estimations de coûts préliminaires sont fondées sur une rémunération annuelle moyenne de 144 000 \$, ce qui correspond aux données récentes sur le marché.
3. Ces estimations tiennent compte des frais de consultation récurrents en soutien aux activités de contrôle diligent opérationnel et d'investissement responsable de la CIA.

Frais liés aux opérations de placement

1. Étant donné la taille initiale de la CIA et l'ampleur des fonctions imparties, il est présumé que seulement 2 à 7 ETP seront nécessaires pour les opérations de placement.
2. L'analyse tient compte d'une rémunération annuelle moyenne de 144 000 \$, ce qui correspond aux données récentes sur le marché.

Remarque : Il est présumé dans l'analyse préliminaire que la rémunération des membres de la haute direction de la CIA sera semblable à celle des membres de la direction du UPP. Tous les montants de rémunération pourraient être appelés à changer selon l'emplacement des activités de la CIA et le degré d'expertise souhaité. Il est également important de noter que le modèle d'exploitation actuel de la CIA n'est pas définitif et pourrait changer selon les conclusions du processus de consultation des peuples autochtones et la vision de l'équipe de direction et du conseil d'administration. Enfin, la rémunération annuelle comprend des avantages sociaux équivalant à 20 % du salaire de base.

Dépenses d'exploitation

1. Le nombre de clients prévu par gestionnaire de relation client est présumé être comparable à celui du CGF (soit 20 pour les relations avec les investisseurs et 15 pour la formation des fiduciaires). Le ratio réel dépendra en grande partie du niveau de service visé par la CIA.
2. Il est présumé dans l'analyse que la CIA aura un conseil d'administration composé de 12 membres et une équipe de haute direction composée d'un chef de la direction, d'un chef des opérations, d'un chef des investissements et d'un chef des affaires juridiques. Les titres exacts pourraient varier.
3. Les fonctions liées à la comptabilité et à l'audit, aux affaires juridiques et à la conformité, à la gestion des RH et à la gestion des TI devraient nécessiter de 4 à 8 ETP, selon la taille de l'actif sous gestion.
4. Il est présumé que les coûts immobiliers seront comparables à ceux du CGF (c.-à-d. environ 40 \$/pied carré). Évidemment, ce coût pourra varier en fonction de l'endroit où les activités de la CIA auront lieu et du degré de décentralisation de la CIA.

Limites du modèle de coûts

Les résultats de l'analyse de coûts doivent être considérés comme des estimations générales. Les calculs sont fondés sur de nombreuses hypothèses, et plusieurs d'entre elles sont susceptibles d'évoluer à la suite du processus de consultation élargie et selon les décisions prises par la future équipe de direction et le futur conseil d'administration de la CIA.

L'une des limites importantes de l'analyse est l'exclusion de délais. Dans les faits, la croissance de l'actif sous gestion dépendra en grande partie de l'intérêt global des gouvernements, fiduciaires et organisations autochtones à l'égard du projet. Malheureusement, il est impossible de connaître l'accueil qui sera fait au projet par les communautés autochtones dans leur ensemble et, par conséquent, il est impossible de prédire le temps nécessaire pour que la CIA atteigne ses cibles de 5 G\$ et 10 G\$ d'actif sous gestion. Pour cette raison, tous les coûts sont en dollars d'aujourd'hui, et aucune hypothèse d'inflation n'a été intégrée au modèle de prévision des coûts d'exploitation pour un actif sous gestion de 5 G\$ et de 10 G\$.

Les hypothèses utilisées ont été établies au meilleur de notre connaissance et en fonction de notre expérience et d'une série d'entretiens et de discussions avec des experts du secteur d'activité. Au moment d'entamer la mise en œuvre de la CIA, il sera important de réaliser une analyse de coûts plus détaillée reposant sur un modèle d'exploitation plus définitif.